CASARES • SILICEO

COLECCIÓN EMPRESARIAL

PLANEACIÓN DE VIDA Y CARRERA

Vitalidad Personal y Organizacional
Desarrollo Humano y Crisis de Madurez
Asertividad y Administración del Tiempo



COLECCIÓN
EMPRESARIAL
PUNTO BLANCO

PLANEACIÓN DE VIDA Y CARRERA

Vitalidad Personal y Organizacional
Desarrollo Humano y Crisis de Madurez
Asertividad y Administración del Tiempo

David Casares Arrangoiz
Asesor de empresas en las áreas de Formación de Ejecutivos e Implantación de Sistemas de Calidad y Servicio. Maestro catedrático de posgrado en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y en la Universidad Iberoamericana (UIA).
Director general del Centro de Investigación y Desarrollo de Liderazgo (CIDEL).

Alfonso Siliceo Aguilar
Consultor de empresas en las áreas de Recursos Humanos, Liderazgo y Desarrollo Organizacional. Autor de Capacitación y Desarrollo de Personal y de Liderazgo para la Productividad en México. Ha sido profesor en la UIA y en el ITAM en las áreas de Desarrollo Humano. Asesor de Planes de Carrera para ejecutivos, funcionarios y directivos de empresas e instituciones.



Casares, David
Planeación de vida y carrera / David Casares
Arrangoiz. -- 2a. ed. -- México : Limusa, 2011
168 p. : il. ; 24 x 19 cm.
ISBN: 978-968-18-4743-2
Pasta dura

1. Orientación Vocacional

Dewey: 371.425 | 22 / C335p LC: BK1470



GRUPO NORIEGA EDITORES
Balderas 95, México, D.F.
C.P. 06040
5130 0700
5512 2903
limusa@noriega.com.mx
www.noriega.com.mx

CANIEM Núm. 121

Hecho en México
ISBN: 978-968-18-4743-2
24.2

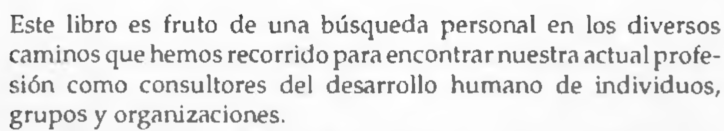




Al ser humano,
eterno buscador de
su propio destino.

DIN

PRÓLOGO



Este libro es fruto de una búsqueda personal en los diversos caminos que hemos recorrido para encontrar nuestra actual profesión como consultores del desarrollo humano de individuos, grupos y organizaciones.



Asimismo, es resultado de nuestra formación e investigación en los campos de la fenomenología y psicología humanista que han inspirado nuestra cotidiana labor de orientación en el campo de la planeación de vida y carrera.

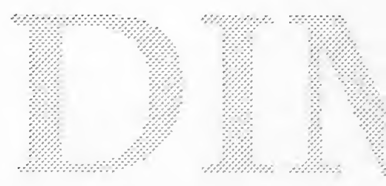
La obra se inicia con una fundamentación respecto a la importancia y actualidad del tema. Hemos dedicado especial atención al concepto de vitalidad como signo de salud mental, de motivación y crecimiento personal. El capítulo tercero enfatiza la importancia del quehacer dinámico y del encuentro existencial con la vida personal, de relación y de trabajo. En el capítulo cuarto presentamos algunos modelos teórico-prácticos que, en nuestra experiencia, han sido útiles para el encuentro y crecimiento de las personas y grupos a quienes hemos brindado y compartido nuestra asesoría.

Los dos últimos capítulos contienen programas prácticos de reflexión individual y grupal sobre planeación de vida, carrera y orientación vocacional. La bibliografía se seleccionó para que el lector pueda descubrir y profundizar en los temas que el libro plantea como inquietudes de crecimiento.

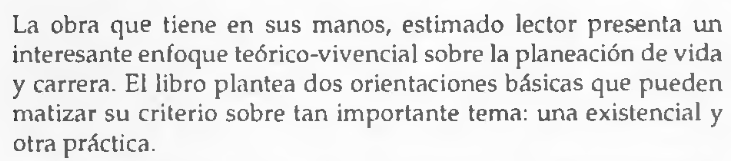
Queremos hacer patente nuestro agradecimiento a todas aquellas personas que nos apoyaron alentándonos y que colaboraron indirectamente en la realización de este libro. A Raúl Martínez T., Ma. Eugenia Basurto y Maritza Gudiño, con quienes compartimos las inquietudes y experiencias iniciales. A Héctor Kuri, amigo y guía. A Juan Lafarga, Ezequiel Nieto y Earl Koile, maestros y

orientadores. A Rafael González y Gerardo Sánchez por sus aportaciones en el área de Orientación Vocacional y a Rosa María y Estela Hernández por la versión mecanográfica del manuscrito.

David Casares A.
Alfonso Siliceo A.



PRESENTACIÓN A LA SEGUNDA EDICIÓN



La obra que tiene en sus manos, estimado lector presenta un interesante enfoque teórico-vivencial sobre la planeación de vida y carrera. El libro plantea dos orientaciones básicas que pueden matizar su criterio sobre tan importante tema: una existencial y otra práctica.



Para los lectores de orientación existencial, en su vida, trabajo y carrera pudiera parecer un sin sentido el "planear vida y trabajo" por las vicisitudes y las contigencias imprevisibles que se dan en ello y que pueden afectar todo intento por controlarlas y menos planearlas.

Parecería una fantasía todo esfuerzo de poner secuencias lógicas de ordenamiento para vivir y trabajar. Sin embargo, la experiencia humana da pie para poner un "orden" a la vida y al trabajo, por la capacidad prospectiva que posee el hombre sobre su "ser" y "quehacer". Por ello, el libro que se ofrece no desconoce el estado existencial del hombre, inmerso en la incertidumbre y el asombro, pero señala los márgenes sensatos para dar un orden y proyección a la vida y al trabajo, a través de los enfoques teórico, vivencial y prácticos que la obra presenta.

Para los que buscan una orientación práctica, el libro es un manual útil que señala vías concretas para la reflexión y la acción, que maximizan la eficacia de su ser y quehacer, en relación con la vida, el trabajo y la carrera sin caer en recetas simplistas o esterotipadas.

Ambos tipos de lectores encontrarán, en el libro señalamientos sensatos y ejercicios prácticos concretos basados en el análisis de lo que se posee actualmente y de lo que se puede desarrollar a futuro, de la visión prospectiva, de las contigencias o imprevistos, de la misión personal y social; todo ello en relación con la vida, el

trabajo y la carrera; en otras palabras, en conexión con el "ser" y el "quehacer" del hombre.

En síntesis, la obra que se presenta satisface las necesidades peculiares de los lectores y estudiosos, los cuales pueden encontrarse en diversos escenarios del trabajo profesional: ejecutivos, empresarios, funcionarios públicos, estudiantes y en general, toda persona que se interese por crear y proyectar su futuro, es decir, su vida y carrera.

Dr. Ezequiel Nieto Cardoso,
fundador de la maestría
en Desarrollo Organizacional,
Universidad de Monterrey
enero 1993



CONTENIDO

PRÓLOGO

CAPÍTULO 1 IMPORTANCIA Y ACTUALIDAD DE LA PLANEACIÓN DE VIDA Y CARRERA 13

CAPÍTULO 2 VITALIDAD Y CRECIMIENTO PERSONAL 19
Conocimiento de mí mismo 20
Energía vital y salud 22
Una actitud de aprendizaje 22
Capacidad y actitud para el cambio 23
El sentido de logro, vitalidad y trabajo 24
Planeación de vida y carrera 25
Crecimiento personal 27
Obsolescencia y vejez 28
Equilibrio vital 30
Vitalidad organizacional 37

CAPÍTULO 3 LA PLANEACIÓN DE VIDA Y CARRERA 43
Una nueva concepción de carrera 44
Estilo de vida y carrera 46
Concepto y estrategias de la planeación de vida y carrera 56
Planeación de vida y crisis de madurez 59
Planeación de vida y carrera en las organizaciones 64
Criterios y metas de aprendizaje vital 76

CAPÍTULO 4 MODELOS PARA LA PLANEACIÓN DE VIDA Y CARRERA 87
Desarrollo humano, un modelo educativo para la autorrealización 88
Comunicación, una actitud ante la vida 92

Clarificación de valores 95
Modelo de asertividad 97
Administración del tiempo 105

CAPÍTULO 5 UN PROGRAMA DE PLANEACIÓN DE VIDA Y CARRERA 117
Guía para el programa de planeación de vida y carrera 118
Primera parte: Descripciones vitales (ejercicios y cuestionarios) 119
Segunda parte: Proyectando el futuro (ejercicios y cuestionarios) 127
Tercera parte: Elaboración de metas y estrategias (ejercicios y cuestionarios) 133

CAPÍTULO 6 UN PROGRAMA DE ORIENTACIÓN PROFESIONAL 141
Presentación 142
La elección profesional (lectura) 142
¿Por qué se fracasa en la vida? (trabajo de investigación) 147
Encuesta de reflexión personal 148
Autobiografía 153
La línea de la vida 154
Conócete a ti mismo 154
Perspectiva desde la muerte 156
Metas en la vida 156
Preferencias e intereses personales 157
Cómo tomar una decisión 157
Elaboración de metas y estrategias 160
Conozca las posibilidades 160

BIBLIOGRAFÍA 163

CAPÍTULO 1

IMPORTANCIA Y ACTUALIDAD DE LA PLANEACIÓN DE VIDA Y CARRERA



LA VIDA SÓLO PUEDE ENTENDERSE CONOCIENDO NUESTRO PASADO, PERO DEBE VIVIRSE MIRANDO HACIA EL FUTURO.

SOREN KIERKEGAARD

Esta segunda mitad del siglo XX se caracteriza por la velocidad y el cambio que se han impreso a las personas, a los grupos, familias y organizaciones; el hombre de hoy es el hombre de la velocidad y el cambio. Exigido a viajar distancias en menor tiempo, a realizar su trabajo con objetivos más ambiciosos y tensionantes, a construir relaciones interpersonales y grupales sólo para el momento.

Al hombre de esta mitad del siglo XX le ha tocado vivir la mayor parte de los cambios tecnológicos y sociales más profundos y extensos, desde el retorno a la meditación y a una espiritualidad más profunda, hasta una preparación especializada y altamente sofisticada. Le ha tocado ver el nacimiento, desarrollo y ocaso de diversos regímenes políticos e ideologías socioeconómicas. Nuestro hombre ha vivido los sentimientos más elevados de grandeza y prepotencia, basados éstos en los descubrimientos científicos y tecnológicos y se ha visto también sumido en la desesperación e impotencia de sus propios límites y sus posibilidades de autodestrucción. El reto del cambio le ha exigido al hombre actual respuestas inmediatas y continuas, especialmente en lo que se refiere a su postura ante la vida y el trabajo. Se ha enfrentado así mismo, ante sus valores, el cambio y la clarificación que de ellos se plantea dada la dinámica y vivencias que a diario cuestionan su congruencia entre el pensar, sentir, decir y actuar. En otras palabras, vive en continuo reto y búsqueda del propio sentido de la vida. El hombre actual es un ser en constante movimiento interno y externo. Es bombardeado por imágenes, sensaciones e ideas cambiantes que lo obligan a buscar su centro interior y exterior. La velocidad de los medios de comunicación ha modificado los códigos perceptuales y las capacidades de respuesta de este hombre, sumido en una información vertiginosa y mutante que crea un alto índice de obsolescencia.

La especialización de las diversas ramas de la ciencia y de la técnica hacen del hombre actual un ser que maneja una cantidad de datos y teorías provisionales con una gran presión contra el tiempo y la competencia técnica y profesional. La exigencia de continua actualización no perdona siquiera la vocación de ser padre, profesional, artista, hombre político, religioso, educador... ciertamente el grito de angustia o triunfo está alrededor del grado de actualización y adaptación ante el cambio, sin menoscabo de la propia identidad y sentido de la vida, la necesidad imperiosa de buscar el centro interior obliga al hombre a tener la capacidad de aislarse y reflexionar sobre la propia vida y los cambios que se viven a su alrededor.

> El hombre actual es un ser en constante movimiento interno y externo que lo obliga a buscar su centro interior y exterior.

También la familia del siglo xx se ha enfrentado a los retos del cambio y a su propia actualización, nunca antes se había enfrentado a grandes cambios como los de ahora, los adelantos médico-científicos han disminuido la mortalidad infantil y aumentado la salud, prolongando la vida. En suma, la familia moderna ha tomado mayor poder sobre la vida, a esto ha contribuido especialmente el control de la fertilidad que al definir el número de nacimientos modifica la construcción e integración familiar, dejando un nuevo reto al papel de la mujer que al ocuparse de un menor número de hijos tiene más tiempo para darle un nuevo sentido y orientación a su existencia. Esta liberación en tiempo ha contribuido, eficazmente, al movimiento de liberación femenina que plantea y lucha por una igualdad de oportunidades, derechos y obligaciones en el hogar, en el trabajo y en general en la sociedad y está convirtiendo a la mujer de hoy en un prototipo distinto de la mujer de los siglos pasados. Por primera vez en la historia se establece el vínculo matrimonial sobre bases de igualdad, de selección mutua y libertad. El esposo rápidamente ha ido modificando su rol familiar para convertirse en un ser más cercano, afectuoso y responsable frente a las tareas familiares.

La educación de los hijos se ha convertido ahora en la preocupación fundamental y el reto más fuerte en la vocación de padre de familia. Aquí, también el ritmo vertiginoso de los cambios, la cantidad de información y principalmente el impacto de ideas y valores heterogéneos que afectan al núcleo familiar a través de los medios masivos de comunicación, han hecho que el proceso de educación de los hijos pierda su principal aliado que es la estabilidad, consistencia y congruencia de los valores tradicionales familiares. Por ello existe la urgente necesidad de un proceso de comunicación continuo, de intercambios significativos y de modelos congruentes ante la vida. El número cada vez mayor de divorcios y uniones libres son ejemplo elocuente del cambio en las estructuras familiares tradicionales y de alternativas que están modificando y cuestionando actualmente dichas instituciones.

Las organizaciones también han estado inmersas en este cambio. Son instituciones básicamente jóvenes que nacieron con la Revolución Industrial y que han estado totalmente dirigidas hacia la producción y la tarea con menosprecio claro de los valores humanos y de la dignidad eminente de la persona, lo que ha contribuido a la enajenación social, convirtiendo a las personas y organizaciones en un engranaje más de la maquinaria económica y productiva, por un lado, y por el otro, en una pieza más del Estado como ente de poder.

También la familia del siglo xx se ha enfrentado a los retos del cambio y a su propia actualización.

Actualmente, en el contexto de las organizaciones, los líderes y directores junto con los especialistas en Desarrollo Humano y Organizacional, evolucionan hacia nuevas perspectivas para integrar el valor de la persona y la eficacia organizacional. Este desarrollo surge como una respuesta a la preocupación de preparar y adaptar a las organizaciones a esta era de constante cambio y de retos trascendentes.

El acelerado crecimiento del medio ambiente en que vivimos –notorio en cambios sociales, tecnológicos, económicos y culturales–, exige al individuo y a las organizaciones de hoy en día, una preparación que les permita enfrentarse con éxito a las diversas situaciones de cambio.

Dentro de una estructura social sumamente compleja como la nuestra, es muy fácil caer en la obsolescencia y tecnocracia, perdiendo el verdadero sentido de la participación del individuo en el núcleo socioeconómico y laboral al que pertenece. Por otro lado, dentro de este avance explosivo actual, la preparación que los estudiantes reciben dentro del plano académico, resulta insuficiente, y por ello, es un hecho que la obsolescencia e ignorancia son ahora grandes enemigos del hombre y de las organizaciones.

En este contexto aparece como inevitable, retador y alarmante el concepto del *cambio*. Utilizamos aquí el término cambio en su sentido más amplio, como el cambio existencial que nos explica el cambio en los distintos campos: el personal, social, económico, político, tecnológico, etc. Es a este cambio al que está respondiendo el Desarrollo Humano dentro de las organizaciones y es importante destacar que los miembros y colaboradores de éstas, cada vez exigen más que un trabajo remunerativo, un ambiente de compromiso, responsabilidad, crecimiento, logro y reconocimiento; en otras palabras, el reto de las organizaciones está en unir los intereses institucionales con los individuales en un ambiente de integración sinérgica en donde la tarea y la relación humana sean óptimas.

El gran peligro al que nos enfrentamos los individuos, familias y organizaciones es a perder la propia identidad y el sentido de la vida; es decir, a caer en la enajenación que nos hace vivir lo que no queremos o no somos: objetos de la propaganda, las modas sociales y los valores huecos. Dejamos de vivir: el afecto y el compromiso humano, el gozo de la naturaleza, de la belleza y la búsqueda de la verdad y nos dejamos llevar por las formas exteriores de poder económico, social y de estatus. Todas estas distintas formas de enajenación en donde el valor y la dignidad de la

El gran peligro al que nos enfrentamos los individuos, familias y organizaciones es a perder la propia identidad y el sentido de la vida.

persona pierden el centro de la escala valorativa, resultan en el hecho dramático de que a cada momento el hombre se aparte de su destino.

La búsqueda del centro y salud psicológica y espiritual a nivel personal, familiar y organizacional, ha dado origen a diversos movimientos que han hecho renacer los intereses por lo auténticamente humano, como el autoconocimiento, la meditación, la vida emocional trascendente y la integración mente-cuerpo. Ejemplos de esto son las filosofías existenciales, el interés por las escuelas del pensamiento y de la mística oriental y el énfasis en las relaciones interpersonales de la Psicología Humanista; asimismo, el auge de la dinámica de grupos, el desarrollo organizacional y la novedad de los modelos psicoterapéuticos que integran cuerpo, mente y emoción como la Gestalt y la Bioenergética. Las nuevas corrientes educativas, centradas en la persona y su desarrollo individual y social como el enfoque Montessori y las aportaciones de Pablo Freire son otros ejemplos que nos ofrecen un énfasis cada vez mayor en el aprendizaje experiencial que conlleva a una educación liberadora de la persona.

Enraizada en esta corriente humanista y de redescubrimiento del hombre, surge la *Planeación de vida y carrera* que constituye un estímulo hacia la meditación integradora de la vida presente de cada persona, valores, intereses, capacidades y experiencias. A partir de esta visión respetuosa y profunda, la planeación de vida y carrera, pretende ayudar a proyectar las directrices, objetivos y medios para una vida futura significativa y feliz.

La planeación de la vida no es una herramienta nueva. Ha sido experimentada por diversos movimientos espirituales y religiosos. Sin embargo, su enfoque, importancia y trascendencia para el hombre moderno que se enfrenta al cambio y al peligro de enajenación del que hemos hablado, presenta características que cobran actualidad.

Los nuevos enfoques de la planeación de vida y carrera contemplan una visión optimista del ser humano haciendo mayor énfasis en las potencialidades de la persona, en su capacidad de autodirigir su vocación de autorrealización en el propio camino; asimismo se basa en la capacidad de los grupos para promover el desarrollo de las organizaciones y comunidades y concibe a estas últimas como ambientes que pueden ser adecuados para el crecimiento integral de sus miembros en lugar de ser medios de enajenación. La planeación de vida y carrera como es concebida en este libro sostiene que:

Enraizada en esta corriente humanista y de redescubrimiento del hombre, surge la *Planeación de vida y carrera*.

a) La planeación no sólo es una función administrativa que nos ayuda a señalar objetivos y a programar actividades, sino es un criterio de vida que permite tener una perspectiva temporal de largo plazo para nuestras actividades y metas.

b) Por carrera entendemos, en su más amplio sentido, la trayectoria vital de trabajo, estudio y actualización permanente, y no la profesión técnica o universitaria que la persona estudió en una etapa de su vida y que por sí misma es limitativa, reconociendo que estos estudios son sólo las herramientas básicas sobre las cuales los profesionistas inician su carrera. La profesión inicial puede haber variado mucho y así encontramos gran número de profesionales que han excedido, complementando y enriquecido su profesión inicial: esta es en realidad su carrera.

c) La vocación y carrera de cada persona es una aventura y un proceso de realización personal, profesional y social que encuentra su balance en una existencia consciente, responsable y vital.

d) La planeación de vida no es un proceso puramente intelectual sino que implica un conocimiento y contacto personal con el núcleo más íntimo de la persona que incluye la conjunción del pensamiento, las emociones, los valores, el cuerpo y las experiencias vitales que dan origen al sí mismo, es decir, al yo personal que sólo puede ser captado en un proceso intuitivo que trasciende a la razón y a los sentimientos por separado y que implica una disciplina y un proceso de meditación y contacto espiritual. Éste, como único camino para encontrar el sentido vital que la persona misma le puede dar a su propia existencia. Este sentido vital lo concebimos más allá de credos y concepciones particulares y lo sentimos inmerso y propio de la naturaleza humana y de su necesaria trascendencia.

La vocación y carrera de cada persona es una aventura y un proceso de realización personal, profesional y social.

CAPÍTULO 2

VITALIDAD Y CRECIMIENTO PERSONAL

CONOCIMIENTO DE MÍ MISMO

ENERGÍA VITAL Y SALUD

UNA ACTITUD DE APRENDIZAJE

CAPACIDAD Y ACTITUD PARA EL CAMBIO

SENTIDO DE LOGRO, VITALIDAD Y TRABAJO

PLANEACIÓN DE VIDA Y CARRERA

CRECIMIENTO PERSONAL

OBSOLESCENCIA Y VEJEZ

EQUILIBRIO VITAL

VITALIDAD ORGANIZACIONAL

Los más importantes enfoques que postula la psicología humanista están comprendidos en las expresiones: "crecimiento personal", "desarrollo humano", "orientación" y "autorrealización"; éstas a su vez, dan origen al concepto de "vitalidad" al cual vamos a dirigir nuestra atención. ¿Qué es la *vitalidad* ? Podemos definirla como la energía y motivación que nos mantiene no sólo vivos, sino en constante crecimiento, desarrollo y actualización de nuestras potencialidades. Es un proceso continuo de crecer y autorrealizarse. Conviene que diferenciemos entre el hecho de estar "vivos" simplemente, al hecho de ser personas "vitales". Estar vivos tiene como contrario el estar muertos; sin embargo, el hecho de ser vitales implica algo más que estar vivos y ese algo más es el crecimiento sistemático y la realización de nuestras potencialidades en lo físico, espiritual, social, profesional, económico, etc. Lo anterior significa que el sólo tener vida, no nos asegura crecimiento y plenitud. Es un hecho que podemos constatar diariamente, cómo tantas personas al vivir deprimidas, rezagadas, obsoletas, reprimidas e inhibidas están en cierta forma muertas o para usar una fórmula menos negativa no son personas vitales.

¿Cuál es entonces el criterio para poder hablar de vitalidad en los seres humanos? El criterio es la capacidad de cambio y de aprendizaje, temas sobre los que trataremos más adelante. ¿Cuáles son los requerimientos o condiciones para ser vitales?

Una persona vital es la que crece, que cambia, que está en proceso de maduración.

Por ahora, insistimos, una persona vital es la que crece, que cambia, que está en proceso de maduración, que aprende, que es consciente y está deseosa de dicho crecimiento, cambio y aprendizaje, que no sólo lo acepta sino lo ve necesario y lo fomenta, viéndolo si acaso como el reto más importante al que haya podido enfrentarse en su vida. ¿Qué necesitamos los seres humanos para ser personas vitales?

Conocimiento de mí mismo

Conciencia y conocimiento de mí mismo y de mis necesidades de crecimiento y trascendencia.

¿Qué tanto me conozco? ¿Qué tanto me preocupo por mi desarrollo? La definición de mis deseos, de mis impulsos, gustos, búsquedas, inquietudes, el ¿qué quiero? El interés por mi salud

corporal, emocional y mental es condición sin la cual nunca podré llegar a ser una persona realmente viva, es decir, vital.

Especialmente en nuestras sociedades pluralistas, urbanas, masificadoras y tecnológicas, estamos viviendo un proceso de enajenación tal que no nos permite pensar, sentir y desear aquello que nos beneficie real, personal y vitalmente. Los valores conocidos y deseados en general son producto de esta alienación, lo sabemos, están centrados en el dinero, el estatus, el confort y otros. Los caminos para lograrlos son: la evasión, la agresión, la depresión, la lucha y la neurosis.

Algo que ayuda a la persona para apartarse de este torbellino destructivo es un autoanálisis y autocuestionamiento sobre quién es y qué necesita para ser o seguir siendo. Podríamos añadir a las preguntas formuladas antes, estas otras: ¿Qué tanto me interesa mi crecimiento profesional? ¿Qué debo hacer para vivir tranquilo? ¿Qué tanto me preocupa y qué debo hacer para mi seguridad económica? En última instancia, ¿qué tanto pienso en mí y qué tanto me quiero a mí mismo?*

En nuestras sociedades pluralistas, urbanas, masificadoras y tecnológicas, estamos viviendo un proceso de enajenación.

Estos y otros cuestionamientos deben hacerse por una persona vital que en forma sistemática se esté retroalimentando para mantenerse siempre alerta, despierta consciente y conocedora de sí misma, de su contexto y de sus necesidades de crecimiento en todos los planos. Recordemos a Sócrates en su célebre frase: "Conócete a ti mismo".

Este conocimiento de mí mismo como persona vital en proceso de realización, tiende a ser un conocimiento objetivo y realista en el cual me percibo a mí mismo como soy y no como quisiera ser, en donde la imagen que yo tengo de mí mismo es fruto de una percepción real y no fruto de mis sueños, fantasías, deseos y sentimientos de grandeza o inferioridad. Es una aceptación cariñosa de mis fuerzas y limitaciones a partir de las cuales puedo ir construyendo mayores posibilidades de crecimiento, de creatividad y gozo para mí mismo y para los que me rodean.

Quizá el problema fundamental de la aceptación de mí mismo sea la conjugación dinámica entre lo que actualmente soy y tengo y lo que quiero y puedo llegar a ser. Una aceptación pasiva total lleva a la muerte psicológica, un exagerado desear ser distinto al que soy, lleva al stress y la angustia por no alcanzar los objetivos que me he planteado. Carl Rogers expresa claramente este crecimiento dinámico y aceptación de la persona al hablar de la distancia entre el Yo Real y el Yo Ideal.

* El Dr Wayne Dyer en su libro *Tus zonas erróneas* al hacer un retrato de la persona libre y vital dice: "Más significativamente aún, estos individuos se aman así mismos. Están motivados por un deseo de crecer y siempre que les dan la opción para hacerlo, se tratan muy bien así mismos No tiene espacio para sentir autocompasión ni autorrechazo, ni para odiarse así mismos. Si les preguntas: ¿Te quieres a ti mismo?, recibirás una respuesta muy sonora y afirmativa: –¡Por supuesto que sí!–", pág. 320.

Energía vital y salud

Una condición que resulta obvia para poder ser una persona vital es el mantener un nivel de energía suficiente. Este nivel de energía está necesariamente basado en un estado de buena salud que permita un adecuado funcionamiento del organismo humano; tanto en lo físico como en lo fisiológico, psicológico y espiritual. Conviene reflexionar en este punto sobre la importancia de una buena alimentación, un régimen ordenado de vida y trabajo, un interés permanente sobre las necesidades que el cuerpo y espíritu demandan. Recordemos otra cita clásica: *Mens sana in corpore sano.*

En el estudio de Abraham Maslow sobre la persona autorrealizada, es decir, personas que han estado funcionando vitalmente a plenitud, se advierte consenso respecto a la característica de ser personas "Naturalistas" en el sentido de tener una preocupación del cuerpo y espíritu; a quienes les interesa el comer bien y gustar la comida, el dormir bien y gozar el sueño y el llevar una vida sexualmente activa y gozosa, aceptantes estas personas de su naturaleza animal así como de su trascendencia espiritual. En una palabra, orientadas a la promoción de la salud física, psicológica y espiritual.

Este nivel de energía está necesariamente basado en un estado de buena salud que permita un adecuado funcionamiento del organismo.

Una actitud de aprendizaje

Ya dijimos que una persona vital es aquella que tiene capacidad y actitud de aprender. Aunque dedicamos un apartado especial al "aprendizaje experiencial" que es el más significativo y benéfico para el crecimiento de la persona, mencionaremos aquí sólo aquellos aspectos que son condiciones de vitalidad.

La persona en crecimiento es aquella que se dice así misma: "nunca acabaré de aprender", esto es, la conciencia clara de que es inagotable la dosis y necesidad de aprendizaje en la vida. La persona que se lanza a la tarea de ser vital es aquella que trata de aprender de cualquier experiencia que la vida le ponga enfrente, desde la más insignificante hasta la más trascendente y profunda. La persona que se plantea sacar provecho, obtener algo, aprender de cualquier experiencia es aquella a la que puede llamarse sabía. Nos parece oportuno recordar la diferencia que hacía Heráclito

La persona que se lanza a la tarea de ser vital es aquella que trata de aprender de cualquier experiencia.

entre el conocimiento y la sabiduría; el primero, como el cúmulo de datos conocidos por la persona –erudito–; y la segunda, como la capacidad de ser feliz a partir de lo que la vida me enseña –el sabio–. Este concepto nos lleva de la mano a la concepción del aprendizaje significativo* como aquel que me ocasiona un cambio interior (actitudes) y que se refleja en nuevos comportamientos (conductas). Decimos con plena seguridad que si no hay nuevas conductas es que no hubo aprendizaje.

El aprendizaje significativo desde luego toma en cuenta el conocimiento teórico-conceptual, formal, curricular, pero creemos que éste no es el fundamental para una vida sabia y feliz; es sólo un conocimiento complementario.

Para tener un aprendizaje significativo, el hombre autorrealizado de Maslow se caracteriza por una actitud de sorpresa o asombro ante la vida en la que puede contemplar con simplicidad, humildad y sencillez, los fenómenos cotidianos de la naturaleza y de la relación humana una y otra vez y gozarlos con nueva frescura; recrearse con ellos y sacar el fruto de la experiencia, es decir, aprender. Esta actitud de frescura y asombro se combina con la profunda necesidad de encontrarle sentido a la vida y crear una filosofía propia que explique y dé congruencia al fenómeno vital.

VÍA

Capacidad y actitud para el cambio

Estamos, como lo hemos dicho, en una época de cambios. La capacidad para cambiar, han dicho varios pensadores, ha llegado a ser la única determinante de supervivencia. Nosotros decimos, el cambio es equivalente a la vida, la vida es cambio y el cambiar es signo de vitalidad. No se trata, desde luego, del cambio por el cambio, o de cambiar porque está de moda; nos referimos al cambio evolutivo y no al involutivo, al cambio a partir del cual la persona crece y madura.

> El cambio es equivalente a la vida, la vida es cambio y el cambiar es signo de vitalidad.

La persona vital es aquella que tiene la capacidad de vivir y procurarse nuevas experiencias, nuevos valores, nuevos trabajos, nuevos estilos y formas de vida congruentes con sus deseos y posibilidades. En este punto cobra singular importancia el tema de la resistencia al cambio, que se transforma en una incapacidad para fomentar o aceptar la innovación en los diversos planos de la vida

* Carl Rogers, *Freedom to Learn*, 1969.

humana. Cabe aclarar que la resistencia al cambio no es un tópico que se refiere a la edad madura, adultez o vejez, es propia de todas las etapas del desarrollo psicológico del ser humano.

Es muy importante en la capacidad y actitud frente al cambio el tema de la "Clarificación de valores" que puede entenderse como un camino por el cual las personas vitales en forma sistemática cuestionan, analizan, rechazan, adoptan o bien confirman sus valores tanto teórica como vivencialmente y al decir sus valores, nos referimos a los "suyos" realmente, no a aquellos que viven en función de su educación temprana o de algunas otras influencias que les impidieron una adopción libre y consciente de sus valores. Sobre este interesante tema que aporta la psicología humanista diremos algo más en un capítulo posterior. Pero recordemos, "lo único permanente es el cambio".

El sentido de logro, vitalidad y trabajo

El sentido de logro y el trabajo mismo, son quizá los determinantes más importantes en la persona vital. Maslow, Rogers, McClelland y otros, han señalado el "Sentido del logro" como uno de los motivadores más importantes que dirigen la energía física y emocional del ser humano hacia la consecución de objetivos y han señalado el tema como uno de los problemas actuales en la relación sinérgica hombre–trabajo–organización. Aunque no el único, pero sí para la persona madura y adulta el trabajo es el fenómeno que más sentido y realidad de "logro" le brinda.

No pretendemos profundizar en toda una teoría sobre el trabajo, sin embargo, queremos señalar aquellos aspectos del trabajo entendiéndolo más como un fenómeno liberador, actualizador y trascendente para el ser humano. Desde luego rechazamos todo sistema de trabajo enajenante que frustra y mata psicológicamente las capacidades y los talentos del hombre, así como su motivación, creatividad y responsabilidad.

En primer término, el trabajo es natural al hombre; es decir, es una forma natural de establecer un contacto con la naturaleza, con el cosmos. Maslow dijo: "Trabajar no será para nosotros un escape de nosotros mismos, sino una expresión creativa de las fuerzas espontáneas de la persona que ha afirmado conscientemente su relación con el mundo y con sus semejantes".

Peter Drucker ha insistido que el hombre vital es aquel que imprime un sello personal a su trabajo, crea su propio puesto y le

da un sentido original a su labor cotidiana; trátese de un carpintero, de un alto ejecutivo o de un artista. Hace suyo el trabajo y lo trasciende. El trabajo, lo sabemos, no es contrario ni negativo para el hombre. Trabajar significa un desplazamiento y encauzamiento de nuestra energía vital, física, emocional y mental. Por lo tanto, trabajar es una forma sana de vivir y una condición de vitalidad.

El trabajo en nuestro orden de ideas es una forma de conocerme a mí mismo. El tipo de trabajo que realizo, la calidad y motivación que le imprimo son medios de saber quién soy, cómo soy, qué me dice a mí lo que hago, cómo lo hago, por qué lo hago, para qué lo hago, con quién lo hago. Además de lo anterior, el trabajo es un medio de sobrevivir y no sólo nos referimos al trabajo o tarea remunerada o asalariada, sino a todo tipo de labor estructurada y organizada en un ambiente socioeconómico. En este sentido el trabajo es también una forma de responder a nuestra naturaleza social, lo que quiere decir que a través de nuestras labores podemos ayudar solidariamente, cuando los resultados de nuestro trabajo beneficien a otros.

El hombre tiene dos caminos de trascendencia: el trabajo y la relación de amor.

Finalmente, el trabajo, es una forma de trascender y de ser un auténtico "Ser humano". Por ello se concibió al hombre en una época clásica como el *homo faber*. Erich Fromm señala que el hombre tiene dos caminos de trascendencia: el trabajo y la relación de amor. El reto vital consiste en trascender creando, o trascender destruyendo. Por eso decimos que el hombre vital ejercita y desarrolla sus potencialidades en lugar de arrastrar su existencia destruyéndose.

Planeación de vida y carrera

Una condición para la vitalidad de todo individuo maduro es la capacidad de planificar su vida y carrera.

Por último, una condición para la vitalidad de todo individuo maduro es la capacidad de planificar su vida y carrera. Éste, desde luego, es el tema central del presente libro y su teoría y práctica se desarrollan a lo largo de sus capítulos.

Para la planeación de vida y carrera es fundamental el señalamiento de objetivos vitales y profesionales que marquen los pasos en el crecimiento de la persona.

Hablar de objetivos vitales y profesionales es dar un paso más allá de los meros sueños, intenciones y afanes que pueden no significar nada para la persona a menos que los mismos sean

traducidos en objetivos a lograr, es decir, en resultados y de los cuales la persona tenga pleno control.

En este punto son cuatro las áreas a cubrir en todo esfuerzo de planeación de vida y carrera. Les llamamos cuatro áreas de contacto, a saber:

Conmigo mismo

Esta área se refiere a la comunicación interna necesaria para la conciencia y conocimiento de la persona consigo misma.

Es el diálogo interno y la intencionalidad y planificación de la vida en un ámbito estricta y profundamente personal, y como tal, es un diálogo integrador de los procesos sensibles, emocionales y racionales. Es tomar un verdadero contacto con la totalidad de mí mismo, y no sólo de conceptualización o inventario de los atributos y debilidades de la persona. Es un proceso fenomenológico de encuentro permanente conmigo mismo.

Con mi familia

La familia puede llegar a ser un ambiente de crecimiento que favorezca el desarrollo más íntimo de la persona. Es la prolongación más cercana de uno mismo, donde se da el proceso trascendente de crear y promover la vida y de estructurar e integrar el propio ambiente vital y de los seres a quienes más quiere y con quienes convive íntimamente.

Esta área familiar se ha visto enfrentada a importantes cambios, de ahí la importancia de una mayor sensibilidad, comunicación y planeación dinámica de la familia.

> En nuestra sociedad actual tan compleja, las organizaciones llegan a ser en muchos casos el único medio viable del quehacer social, económico y político.

Con mi trabajo

El trabajo es uno de los campos más importantes de la trascendencia social para el ser humano. En nuestra sociedad actual tan compleja, las organizaciones llegan a ser en muchos casos el único medio viable del quehacer social, económico y político. Este ámbito sociopolítico es parte de nuestra tarea y habla de los sentimientos más profundos de identificación solidaria y subsidiaria. Nuestra sociedad pluralista hace que la capacidad de influencia

social se vaya limitando y definiendo en función de las instituciones o grupos a los que pertenecemos, de aquí la importancia de una planeación y selección de la actividad, grupo u organización a la que quiero pertenecer como medio de influencia y compromiso social.

¿Qué objetivos y planes tiene que realizar la persona en relación con su trabajo y su carrera? ¿Está satisfecho con su actual trabajo? ¿Quiere seguir donde está, o quiere cambiar de giro o de lugar? Un análisis y cuestionario respecto al trabajo, cualquiera que éste sea y desempeñado en cualquier tipo de organización, es necesario para toda persona vital.

Haremos más adelante algunos comentarios más específicos sobre la planeación de carrera en las organizaciones, por lo que sólo dejamos apuntados estos comentarios.

Con el mundo

Un acumulado de las tres áreas anteriores cabría en esta última área de contacto, sin embargo, el sentido que queremos darle va relacionado con el mundo de la naturaleza y de las diversas manifestaciones sensibles. ¿Cómo está mi comunicación o contacto con la naturaleza; con los árboles, las flores, los animales? ¿Aún me impresiona la belleza de los volcanes, de la lluvia? ¿Vibro con la música, puedo llorar al escuchar una bella sonata o verso que haga resonar mis fibras emocionales? Esto y más me debe decir qué tan sana está mi vida en relación con el mundo de la naturaleza, y qué objetivos en este ámbito conviene que me empiece a trazar.

Hemos visto las condiciones o características de vitalidad para la persona. Creemos que las seis son necesarias y aceptamos que no son las únicas pues cada una de ellas demandaría todo un esfuerzo especializado. De hecho existen obras diversas que abarcan uno u otro temas, para lo cual remitiremos al lector a nuestra bibliografía.

Crecimiento personal



Crecimiento personal es el proceso de asimilación e integración de nuevas experiencias e información, que hacen cambiar la conduc-

ta, la capacidad, las concepciones de sí mismo y del mundo. Implica un cambio principalmente cualitativo en la persona.

Haber crecido es ser capaz de hacer algo distinto y mejor de lo que hice ayer. Implica descubrir y desarrollar potencialidades latentes. Implica aprendizaje, cambio, movimiento: *vitalidad*.

Ser responsable y autodirigirse es necesario para un crecimiento personal afectivo. La autoconciencia acelera las oportunidades de desarrollo.

El crecimiento requiere un deseo de crecer y exponerse a nuevas experiencias y a nueva información.

Conceptos y actividades relacionadas con el *Crecimiento*

a) Crecimiento físico. Ejercicio físico, coordinación motora, etcétera.

b) Crecimiento espiritual. Abrirse a experiencias religiosas, de trascendencia, de encuentro, de sentido en la vida.

c) Crecimiento psicológico. Autoconciencia, meditación, capacidad de pensar y reflexionar.

d) Crecimiento en influencia. Entrenarme en liderazgo, oratoria, manejo de entrevistas, en política, como docente o maestro.

e) Crecimiento en conocimientos. Estudio, lectura, apertura a otros que saben más.

f) Crecimiento en habilidades. Practicar artes, ejercitar y recibir retroalimentación de avance.

g) Crecimiento en aprender. Aprender a aprender.

Ser responsable y autodirigirse es necesario para un crecimiento personal afectivo.

La actividad adecuada para crecer es aquella que se relaciona con nuestra etapa de desarrollo. No se puede enseñar a alguien que no está preparado.

Obsolescencia y vejez

Obsolescencia y vejez son temas de importancia en la temática de la vitalidad. Podrían definirse como la pérdida de valor porque se han ido disminuyendo las capacidades o porque ya no se es útil. La

obsolescencia produce baja en la motivación y en las capacidades y es evidencia de la erosión de la vitalidad.

Clases de obsolescencia:

a) No estar al día en los cambios que se producen.
b) La vejez (aunque muchas veces es sólo excusa).

La obsolescencia implica que la persona o la organización han quedado fuera del contexto en relación a su medio ambiente.

Se percibe a un individuo u organización como obsoleta cuando fracasa en su capacidad de cambio en un ambiente que ha cambiado.

No volverse obsoleto requiere:

a) Crecimiento (cambio y adaptación) para enfrentarse al medio ambiente mutante.
b) Cambiar de medio ambiente a uno que sea compatible con las necesidades.
c) Estudio sistemático.

Obsolescencia significa la:

a) Pérdida de conocimientos que se adquirieron alguna vez.
b) Pérdida de habilidades por falta de uso.
c) Incapacidad de nuevos aprendizajes.
d) Baja de energía y motivación.
e) Incapacidad para adaptarse al cambio.

> La obsolescencia implica que la persona o la organización han quedado fuera del contexto en relación a su medio ambiente.

Vejez:

Biológica: Energía
Salud
Tiempos de reacción

Psicológica: Emociones
Capacidades
Percepciones

Aprendizaje
Sentimientos

Social: Hábitos sociales
Estatus
Adaptación de roles

La vejez biológica se da necesariamente pero puede ser acelerada o desacelerada. La vejez psicológica afecta la biología. La vejez psicológica resulta del cambio o deterioro de la propia imagen, la vejez social tiene que ver con la interacción del individuo y su ambiente. Cuando me vuelvo rígido en mis roles o cuando mi medio ambiente no me acepta por prejuicios.

Fases de la vida

Los cambios rápidos que se dan en nuestro medio ambiente hacen que la persona fácilmente entre en crisis, que muchas veces se ha denominado "crisis de la mitad de la vida", aunque en realidad nadie sabe cuál es la mitad de la vida y además encontramos que se da esta crisis a muy diversas edades en la etapa de adultez, principalmente entre los 35 y 55 años, tema que se tratará más adelante.

Características de las crisis vitales del adulto

a) Aburrimiento. Falta de retos para la vida y el trabajo.
b) Vejez (biológica, psicológica o social).
c) Obsolescencia.
d) Cuestionamiento de valores. Cambio de metas.
e) Cambio de motivación en el trabajo.
f) Aparente reducción del potencial de trabajo y de orientación en la propia carrera.
g) Sentimientos de pérdida de estatus, posición o trabajo.
h) Cambio en la vida familiar.
i) Miedo de crecer o envejecer.

> Los cambios rápidos que se dan en nuestro medio ambiente hacen que la persona fácilmente entre en crisis.

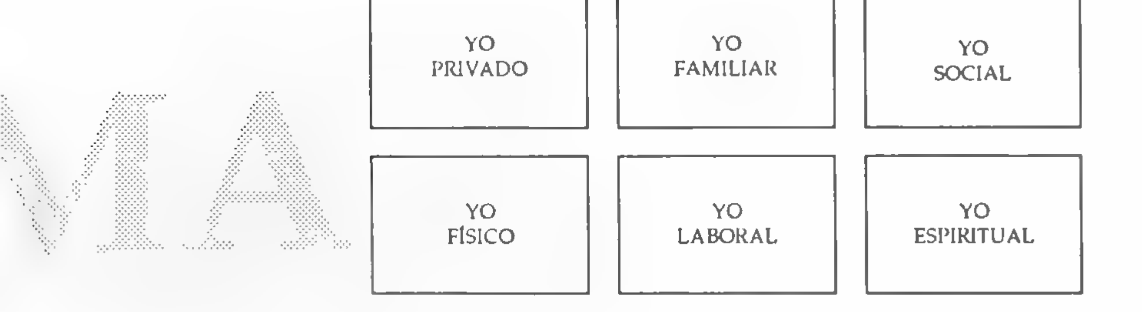
Equilibrio vital

El reto más importante del ser humano es el lograr y mantener un equilibrio vital que le permita alcanzar su plenitud, el máximo de

su desarrollo físico, emocional y espiritual. Esto no es fácil. Desde luego, este desarrollo se fundamenta en el conocimiento de uno mismo, en el descubrimiento de sus principales fuerzas. La sabiduría del hombre en la construcción de sí mismo está en fincar su propio ser en sus potencialidades y en sus fuerzas, no en sus debilidades.

Este equilibrio, no significa construirse un poco acá y otro poco allá; sino en el compromiso total que asegure vivir en plenitud sus distintas facetas humanas. Los psicólogos suelen decir que el ser humano tiene seis dimensiones del "Yo":

DIMENSIONES DEL YO



El yo privado o íntimo

> La sabiduría del hombre en la construcción de sí mismo está en fincar su propio ser en sus potencialidades y en sus fuerzas, no en sus debilidades.

Es la relación con uno mismo, de la que ya se ha tratado en el tema de vitalidad, que es la capacidad de autoconocimiento, de relación con uno mismo. En este yo íntimo se construyen los sentimientos más profundos hacia uno mismo: de aprecio, afecto, autoconfianza, fortaleza, seguridad personal, autocomprensión, exigencia, perdón, etc.; o los sentimientos autodestructivos de autorrechazo, devaluación, inferioridad, autodesconfianza, etcétera.

Estos sentimientos, inicialmente en la vida de cada quien, los introyecta en función de los sentimientos que recibe uno de los padres, maestros y en general del medio ambiente. De aquí la importancia de los primeros meses y años de la vida y de las primeras relaciones en la historia de cada quien. Sin embargo a

partir de la adolescencia, uno se va convirtiendo en el responsable y escultor de esos sentimientos.

En el equilibrio vital, el ser humano que busca su autorrealización, dedicará tiempos de autorreflexión, de introspección para conocer sus estados de ánimo, las relaciones causales de los mismos; para definir sus metas y analizar la congruencia de sus acciones; dedicará tiempo a dejar fluir sus sentimientos más profundos, a estar consigo mismo.

En este proceso ayuda la meditación, el escuchar música, el estar a solas, el escribir las propias vivencias y experiencias, el gozar la naturaleza y las mismas relaciones interpersonales profundas de amistad, de amor, de autodescubrimiento; pero sobre todo la capacidad de introspección y autoanálisis.

El yo familiar

El ser humano tiene la necesidad profunda de pertenencia; de convivir en su grupo primario en el cual siente permanencia, seguridad, identificación, afecto, aprecio y refugio. En su núcleo familiar se da la paternidad y maternidad; el sentido de trascendencia a través de los hijos; la necesidad de transmitir la propia experiencia y transmitir, no sólo la vida física, sino propiciar el crecimiento total de los suyos. Se da la hermandad, los lazos de sangre, la lealtad. De manera sobresaliente, se da la relación amorosa, la relación de pareja y la vida sexual trascendente.

En el núcleo familiar y en la relación de pareja se propicia la educación y el crecimiento, no sólo de los hijos, sino de los mismos padres. Se facilita el intercambio amoroso, afectivo de manera cotidiana y permanente. En este entorno se da el descanso y el juego.

> En el núcleo familiar y en la relación de pareja se propicia la educación y el crecimiento, no sólo de los hijos, sino de los mismos padres.

Desde luego, la riqueza que se obtiene, no se da gratuitamente, es necesario construirla, alimentarla, acrecentarla. No es una relación fácil; sino que implica compromiso, entrega y apertura. La familia puede ser la relación más destructiva del ser humano. Una familia enferma produce las neurosis, las psicosis y las psicopatías. En el seno de la vivencia familiar encontramos la génesis de las guerras, de las dictaduras, del progreso y de las democracias.

El yo social

> Todo ser humano tiene necesidad de una mayor expansión de sí mismo y enriquecerse más allá de su núcleo familiar.

Todo ser humano tiene necesidad de una mayor expansión de sí mismo y enriquecerse más allá de su núcleo familiar. Las amis-

tades, las relaciones con otros grupos y personas dan la oportunidad de conocer nuevos horizontes y formas de vida. Propician una mayor aportación y trascendencia de la persona. La vida social ayuda a no encerrarse en un pequeño mundo que limite; sino favorecen el enriquecimiento político, cultural, recreativo, afectivo y de nuevas lealtades, proporcionan esquemas de comparación y de crecimiento a la misma vida de pareja y familiar.

El yo físico

El desarrollo y cuidado del propio cuerpo y la salud, ya ha sido tratado ampliamente en el tema de vitalidad, por lo que sólo haremos hincapié en la importancia de la relación del yo físico, es decir, de la percepción que yo tenga de mi cuerpo y de su impacto con los demás "yo".

El cuerpo es el aparato sensible a través del cual captamos el mundo que nos rodea. El ser humano, primero se capta así mismo a través de sus sentidos y desarrolla una primera imagen de sí, a través de su cuerpo. Un cuerpo sano favorece una mejor imagen de sí mismo. El conocimiento y cuidado del propio aparato físico es la base de un crecimiento sano. A través del cuerpo se manifiestan las emociones y sentimientos, la agresividad y el amor. Cuando reprimimos las emociones o nos sobrecargamos de tensión se manifiesta en la tensión del tono muscular, y en el largo plazo los músculos pueden tensarse permanentemente con la consecuente insensibilidad para captar lo bello, para sentir y para propiciar el proceso normal de pensamiento y reflexión.

De aquí la importancia del cuidado del cuerpo, de una dieta adecuada que no intoxique al organismo y del ejercicio físico para descargar la tensión y mantener un tono muscular adecuado.

La imagen de uno mismo, sobre todo en los primeros años es captada a través de la imagen que tenemos de nuestro cuerpo; a tal grado que un niño que tenga un defecto de equilibrio en sus piernas, genera una inseguridad psíquica; un niño excesivamente corto de estatura o con algún defecto físico notable desarrollará un sentimiento de inferioridad. La fealdad generará sentimientos de autorrechazo, etc. Estos sentimientos, a su vez, producen mecanismos autocompensatorios que favorecen el desarrollo de otras facultades; pero si no son bien manejados propician mecanismos neuróticos.

Para el equilibrio vital, el tener una imagen positiva y realista del propio cuerpo, un desarrollo y cuidado permanente son un

ingrediente esencial. En los siglos pasados, en los que el nivel promedio de vida era limitado (algunos investigadores calculan de sólo 21 años, la edad promedio en el siglo XVI), el cuidado del aparato físico no era tan importante como actualmente ya que en los países desarrollados el promedio de vida llega casi a los setenta años.

El yo laboral

El mundo de trabajo, como hemos analizado también en el tema de vitalidad es otra parte integrante de uno mismo. Es nuestra prolongación y posibilidad de transformación de nuestro mundo. Es una fuente de crecimiento personal y de desarrollo de nuestras cualidades. Las mejores horas de nuestros días y los mejores días de nuestra vida transcurren en el trabajo.

El trabajo nos da la oportunidad de ser útiles, de sentir la fuerza y potencial humano de modificar y crear el medio; de aportar y trascender; de sentir el poder de la inteligencia, de la fuerza física y de la relación humana. Aunque también, mal encausado destruye a las personas, a las naciones y al medio ambiente; destruye la autoestima y la seguridad personal.

Nos referimos al trabajo en su sentido más amplio; no sólo al trabajo remunerado, sino toda acción humana que transforma su medio; la educación formal e informal, la creación artística y cultural, la invención y la aplicación de la tecnología; la creación del ambiente físico y moral del hogar, etcétera.

El yo espiritual

Es área del encuentro más humano, si se puede decir así. Es la oportunidad de tocar y vivenciar la facultad de dar sentido y trascendencia; de descubrir el porqué y el para qué de la vida de cada quién. El área que propicia la integración total del ser humano en el amor y en el trabajo. La oportunidad de dar y proyectarse; de superar las limitaciones físicas y encontrar la autorrealización más allá de lo puramente sensible y físico, más allá de las habilidades y capacidades psíquicas.

Es la capacidad del gozo integral del arte, de la naturaleza, del amor y de la amistad; es la capacidad de sentirse parte del esfuerzo de todo, de la humanidad, del grupo humano. Es la capacidad de encontrar el sentido y la dirección; de tomar las decisiones que

> El trabajo nos da la oportunidad de ser útiles, de sentir la fuerza y potencial humano de modificar y crear el medio; de aportar y trascender.

orienten y vinculen el destino personal. Que orienten e integren las acciones, los impulsos y los sentimientos. Es la capacidad de vincular el esfuerzo y la vida personal con los otros, con la naturaleza y con Dios.

En la trascendencia los hombres y las mujeres han encontrado su mayor fuerza y las mayores potencialidades. Han creado las mejores obras de la humanidad; las culturas más permanentes, las acciones heróicas, las obras más bellas y grandiosas; la sabiduría que perdura a través de los siglos; los inventos, descubrimientos; y los actos de generosidad y humanismo.

Etapas y metas vitales:

En la historia personal encontramos etapas que dan mayor énfasis al desarrollo físico y motor o mayor desarrollo de habilidades propias de la sensibilidad o de las relaciones con los demás; o del desarrollo de la seguridad personal, o de la creación de un estilo particular de ver la vida, etcétera.

En la planeación de carrera la esquematización de estas etapas pueden dar luz y ubicarnos en el desarrollo de nuestra propia historia. Estas etapas, no son excluyentes unas de otras; sino que sólo señalan un mayor énfasis de las metas que persigue el ser humano en sus distintas etapas progresivas. En el tiempo señalan el equilibrio que se va construyendo en la vida individual. Cada etapa tiene una meta totalizadora, Having Hurst las define en el cuadro de la página siguiente.

En la trascendencia los hombres y las mujeres han encontrado su mayor fuerza y las mayores potencialidades. Han creado las mejores obras.

Equilibrio vital y planeación de vida y carrera

El equilibrio vital es el compromiso de energía, de inteligencia, de capacidades y de tiempo que se traducen en la sabiduría para vivir y proyectar la vida personal. Nadie tiene más de 24 horas al día, ni más años que los que le depare el destino para dedicar su energía a vivir su vida. El equilibrio vital está limitado por el tiempo. La intensidad de la entrega a lo importante dará por resultado el estilo de vida que cada quien se forja así mismo. Por lo tanto, el tiempo, la intensidad o energía y el sentido trascendente son las claves fundamentales para planear la propia existencia. Estudiemos cada una de ellas.

El tiempo, la intensidad o energía y el sentido trascendente son las claves fundamentales para planear la propia existencia.

En la propia herencia genética hemos recibido un nivel de energía física, psíquica y mental que es importante conocer y

	Metas totalizadoras	años
1a.	Llegar a una existencia independiente	(0 a 10)
2a.	Llegar a concebirse como persona	(11 a 20)
3a.	Proyectar la propia vida	(21 a 30)
4a.	Manejar y propulsar las energías personales	(31 a 40)
5a.	Autoafirmación y perfeccionamiento	(41 a 50)
6a.	Crear un nuevo estilo de vida	(51 a 60)
7a.	Decidir cómo jerarquizar y liberar compromisos	(61 a 70)
8a.	Obtener lo mejor de la jerarquización y liberación de compromisos	(71...)

cuidar. Ese nivel de energía tiene parámetros mínimos y máximos. Por debajo de los mínimos experimentamos aburrimiento, depresión, falta de actividad y de desarrollo humano. Cuando permanentemente funcionamos más allá de los máximos experimentamos exceso de tensión, stress, desgaste excesivo, insensibilidad y disminución de la capacidad de pensar y crear, adicionalmente a los efectos físicos y fisiológicos de exceso de adrenalina y tóxicos que disminuyen las defensas del organismo.

El cuidado de la energía óptima se relaciona directamente con el equilibrio vital de las diversas áreas del "yo" que hemos analizado. Cuando descuidamos y debilitamos el enriquecimiento de una área o "yo" experimentamos la frustración consecuente de no estar satisfaciendo las necesidades fundamentales humanas.

Especialmente en la vida moderna, el reto de manejar y optimizar la energía y stress se ha vuelto complejo ya que vivimos un mundo cada vez más exigente, competitivo y presionante. El manejo del stress se da, precisamente en el equilibrio vital entre las seis áreas que hemos estudiado; pero más concretamente, podemos hablar de seis metas a lograr que se derivan de las características de la vitalidad:

a) Clarificar y ser congruente con los propios valores y sentido vital. Mantener la capacidad de introspección y con-

tacto con uno mismo. Tener momentos de soledad o de diálogo interpersonal profundo.

b) Tener una positiva autoestima y valoración de sí mismo. Ver el mundo con un realismo positivo. Tener fe en uno mismo. Tomar los problemas como alternativas de crecimiento y aprendizaje.

c) Organizar el tiempo en función de esos valores y de las diversas áreas. No ponga su esperanza en una sola área. Sea una persona con riqueza de vida en las diversas áreas.

d) Ser una persona orientada al logro, a la acción, no un "idealista sin realizaciones". Esta acción no hay que confundirla con hacer muchas cosas, sino hacerlas con intensidad y profundidad. Resolver los problemas, no sufrirlo indefinidamente. Tomar decisiones, ser asertivo y hacer una cosa a la vez.

e) Cuidar el cuerpo y la salud; mantener una postura asertiva corporal; saber respirar profundamente para ir descargando energía reprimida en los músculos; mantener una relajación adecuada, cuidar de no tener los músculos permanentemente apretados como si viviéramos en alarma o peligro constante; hacer ejercicio y tener una dieta balanceada.

f) Saber expresarse así mismo, especialmente los sentimientos de agresión y miedo, como se analizará en el tema de asertividad y de comunicación, una actitud ante la vida.

> Ser una persona orientada al logro, a la acción, no un "idealista sin realizaciones".

De aquí la importancia de lograr una vida completa de los seis "yoes": un cuerpo sano, fuerte y sensible; una vida de pertenencia familiar y amorosa; una relación rica en amistades, relaciones y compromisos; un espacio de vivenciarse así mismo; un desarrollo de las habilidades de transformación del mundo y del medio a través del trabajo y sobretodo un sentido integral de valores, metas y compromisos que trasciendan y orienten el propio destino. Los cuestionarios que más adelante se presentan en este libro, facilitarán al lector a descubrir su equilibrio de vida actual y a elaborar su plan de vida y carrera.

Vitalidad organizacional

Los valores humano-sociales y económico-productivos acortan sus distancias, y en la moderna filosofía administrativa se conciben

no sólo como interdependientes y complementarios, sino como dimensiones de un mismo fenómeno: el desarrollo del hombre y la construcción de una sociedad que promueva su crecimiento y realización. Únicamente las *Empresas vitales*, comprometidas en serio en esta construcción con alto sentido de responsabilidad social, serán las que puedan crecer, desarrollarse humana y técnicamente y por ello lograr su permanencia en el mercado, además de su éxito económico y social.

Las organizaciones e instituciones tanto del sector público como privado que tienen como tarea la generación de bienes y servicios de calidad y excelencia, deben indeclinablemente concebir y dar sentido a sus tareas productivas a partir de un modelo humanista, pues de otra manera, pierden su sana dirección, o van frontalmente en contra del desarrollo y la dignidad del ser humano. La llamada "Orientación productiva" de Erich Fromm basada en la actitud de biofilia –amar a la vida– debe convertirse en el principio ético de acción de todo el quehacer social e industrial en el mundo de hoy y de mañana.

Únicamente las *Empresas vitales*, comprometidas en serio en esta construcción con alto sentido de responsabilidad social, serán las que puedan lograr su permanencia en el mercado.

El modelo de **vitalidad organizacional**, surge como una respuesta a la preocupación universal de los "líderes" para desarrollar, preparar y adaptar a sus organizaciones a esta era de constante cambio explosivo y de retos trascendentes, y encuentra sus raíces y fundamentos de doctrina, investigación y praxis en el desarrollo organizacional y en todos los principios y técnicas que las ciencias del comportamiento han aportado a la vida de la empresa moderna, integrando la *dimensión persona, grupo, organización, calidad y responsabilidad social.*

A la tarea educativa que forma parte integrante de la vitalidad organizacional y que supone un proceso educativo de cambio evolutivo, la doctrina y la investigación en las áreas de Recursos Humanos y Cambio Organizacional, han dirigido especial atención en los últimos 15 años, aportando principios, modelos y herramientas útiles a toda empresa, entre ellas, figura de manera importante la planeación de vida y carrera.

La vitalidad organizacional tiene su enfoque fundamental en el mejoramiento de las organizaciones mediante un sistema total de cambio planeado.

La vitalidad organizacional tiene su enfoque fundamental en el mejoramiento de las organizaciones mediante un sistema total de cambio planeado. Sus áreas de aplicación son muy amplias, puede utilizarse en un sindicato de trabajadores, en un cuerpo voluntario, plantas industriales, unidades gubernamentales, organizaciones que brindan servicio, empresas pequeñas y multinacionales, laboratorios de investigación y desarrollo técnico, escuelas, universidades, en fin, cualquier organización es campo

propicio para un programa de vitalidad organizacional, especialmente si ésta busca un mejoramiento integral.

El acelerado crecimiento del medio ambiente en que vivimos, notorio en cambios sociales, tecnológicos, económicos y culturales, exige al individuo y a las organizaciones de hoy en día una nueva actitud, una actitud vital, que les permita enfrentarse con un alto dinamismo a las diversas situaciones que se les vayan presentando. En este sentido, existe un círculo vitalizador de la empresa, que parte de la situación actual hasta el señalamiento de nuevas metas.

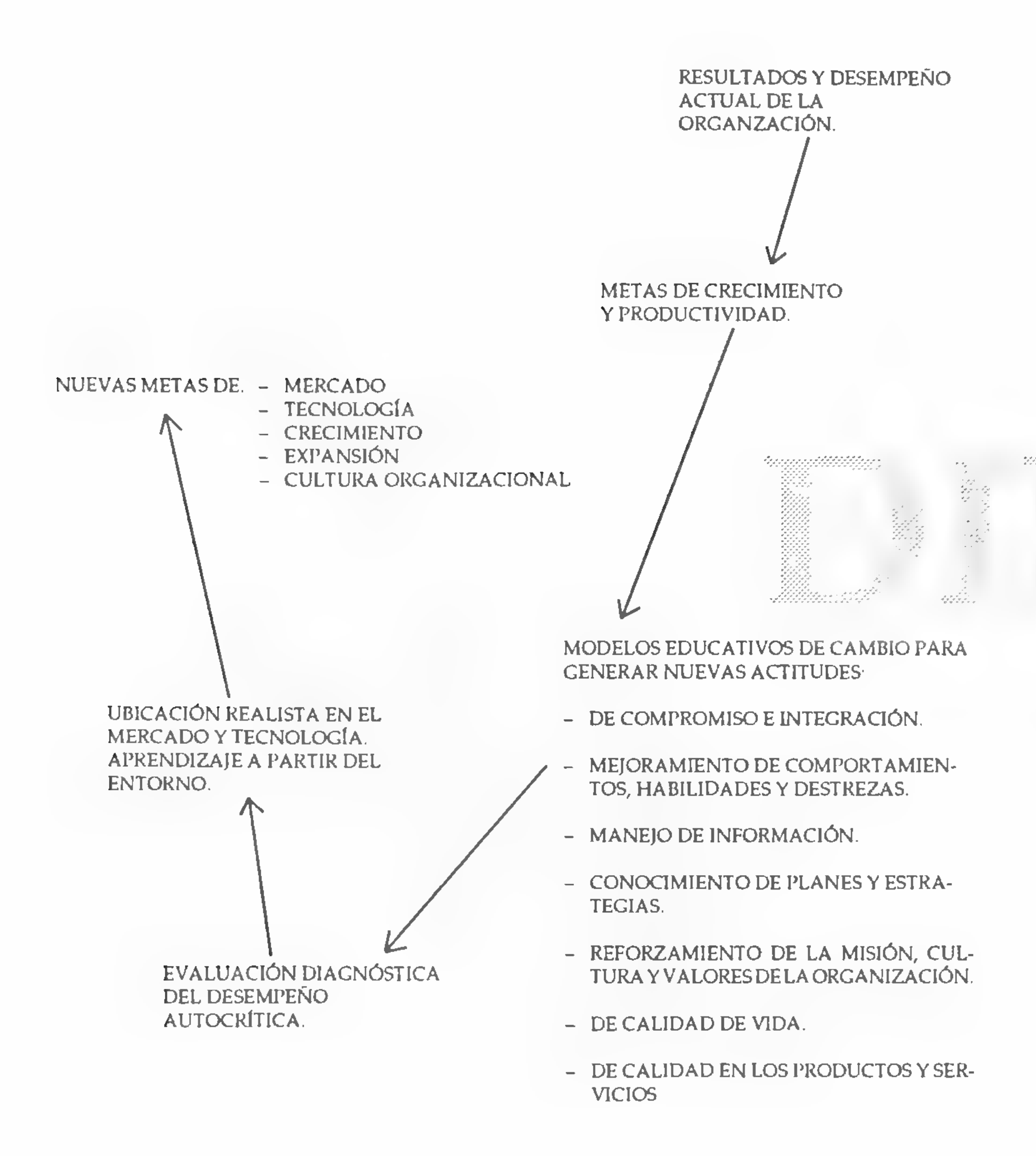
Dentro de una estructuración social sumamente compleja como la actual, es muy fácil caer en la obsolescencia y tecnocracia, perdiendo el verdadero sentido de la participación del individuo en el núcleo socioeconómico y laboral al que pertenece. Como concepto y realidad contraria a la vitalidad y salud de una organización, existe ya en el lenguaje administrativo de las ciencias del comportamiento, el concepto de "patología de la empresa".



Así como hay una clasificación de la enfermedad psicoemocional en el individuo, familia o grupo, existe también la empresa enferma. Hay estudios serios referentes a los rasgos y características de lo que podrá llamarse analógicamente una enfermedad empresarial. Empresas sin corazón, sin cerebro, otras miopes, depresivas, narcisistas que han roto con los marcos de realidad, destruyendo los sistemas ecológicos y los sistemas de justicia social. Todo ello ha dado lugar a poder clasificar sus síntomas o síndromes y de allí derivar algunos pronósticos a partir de su conducta enferma.

La vitalidad organizacional es una respuesta al cambiante medio ambiente en el que vivimos. Prácticamente todos los autores especializados en administración avanzada, desarrollo organizacional, calidad total, etc., coinciden en que el mundo está sufriendo transformaciones en todos los órdenes, inclusive en su mismo ritmo de transformación. Richard Beckhard en su libro *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*. Sostiene que la situación actual ante la que debe enfrentarse cualquier gerente, difiere radicalmente de la que prevalecía hace tan sólo pocos años y lo fundamenta abordando el tema desde lo más general, en que trata los grandes avances en los campos del conocimiento, de la tecnología, de las comunicaciones, de la economía, etc., hasta aspectos particulares respecto del ambiente de las organizaciones modernas con mercados mas diversificados, con productos cuya curva de vida es cada vez más estrecha, con sofisticados sistemas de

CICLO VITALIZADOR DE LA ORGANIZACIÓN



comercialización, afiliación, estructura funcional, etc. y, en última instancia llegando a los "cambiantes valores de hoy en día".

Es por lo anterior que la **vitalidad organizacional**, es una respuesta al cambio; pero no una respuesta reactiva a los estímulos del medio ambiente, sino una respuesta proactiva que provoca una mejoría en todos los aspectos de la organización y que ayuda a que dichas "organizaciones enfermas" se transformen por sí mismas a través del esfuerzo de sus integrantes (individualmente y en conjunto) en "organizaciones sanas". Que alcancen de una mejor manera sus objetivos últimos y en las que "crezcan" las personas que las componen, mejorándose así la productividad general de dichas organizaciones.

El **modelo de vitalidad organizacional** se basa en los siguientes principios:

a) Conocimiento
La capacidad de la organización para conocerse así misma y generar un cambio evolutivo, es decir, el sentido de autocrítica que a través del diagnóstico organizacional toda empresa debe realizar sistemáticamente en su búsqueda permanente por su identidad y salud organizacional. Esta búsqueda de identidad, significa también el fundamento de su productividad y crecimiento estratégico.

b) Salud
El permanente compromiso de promover, motivar y dirigir el potencial humano de la organización hacia objetivos de crecimiento y realización personal, grupal y organizacional. En este aspecto, la organización vital debe definir una estrategia educativa acorde con sus necesidades.

c) Actualización
La búsqueda, creación, diseño y adaptación de *modelos y sistemas de trabajo en equipo y administración avanzada que aseguren actualización, calidad y excelencia* a través de la participación creativa, la sinergia y la solidaridad grupal.

d) Motivación y arraigo
El establecimiento de sistemas de *administración de recursos de recursos humanos y planeación de vida y carrera* que aseguren el arraigo, motivación y desarrollo de todos los colaboradores de la organización.

e) Cambio y aprendizaje
La puesta en marcha de *programas de cambio, mejora continua, desarrollo, innovación y procesos educativos* (capacitación) y la evaluación permanente de dichos programas. Al

La **vitalidad organizacional**, es una respuesta al cambio; pero no una respuesta reactiva sino una respuesta proactiva.

respecto, la definición y ejecución oportuna de un programa de seguimiento y consolidación del proceso de desarrollo de la empresa, buscando permanentemente el incremento de la productividad de la misma.

f) Planeación estratégica
La **vitalidad organizacional** supone una planeación estratégica y un modelo educativo y formativo que genere un cambio y aprendizaje hacia nuevas metas y actitudes de vida personal y quehacer laboral. *Vitalidad, educación, planeación, cambio y productividad* por tanto, son conceptos y realidades necesarias y complementarias.

Por lo anterior, en el mundo de hoy será cada vez más importante y trascendente la influencia que las organizaciones vitales tendrán en el desarrollo integral de la sociedad. Los valores humano-sociales y económico-productivos, como se dijo antes, acortan sus distancias y la filosofía y práctica administrativa los concibe no sólo como interdependientes y complementarios, sino como dimensiones de un mismo fenómeno: el desarrollo del hombre y la construcción de una sociedad que promueva su crecimiento y realización, dentro de marcos que conserven el entorno y la salud económico-social de la comunidad.

Una sociedad que promueva su crecimiento y realización, dentro de marcos que conserven el entorno y la salud económico-social de la comunidad.

CAPÍTULO 3

LA PLANEACIÓN DE VIDA Y CARRERA



UNA NUEVA CONCEPCIÓN DE CARRERA

ESTILO DE VIDA Y CARRERA

CONCEPTO Y ESTRATEGIAS DE LA PLANEACIÓN DE VIDA Y CARRERA

PLANEACIÓN DE VIDA Y CRISIS DE MADUREZ

PLANEACIÓN DE VIDA Y CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES

CRITERIOS Y METAS DE APRENDIZAJE VITAL

Una nueva concepción de carrera

Antiguamente la elección profesional y el escoger un trabajo dependían principalmente de la familia. En la sociedad agrícola, el hijo nacía con la obligación de ayudar al padre en las labores del campo igual que hicieron sus abuelos y harían sus nietos. Con el surgimiento de los distintos oficios, la transmisión de conocimientos y habilidades siguió determinando el trabajo de los hijos. El cambiar a otro distinto al de la tradición familiar implicaba salir prácticamente del hogar; vivir con el maestro del nuevo oficio y dejar de pertenecer al de la familia de origen.

Las universidades surgieron como generadoras de las principales profesiones existentes en un proceso de evolución del pensamiento. Pero los profesionistas surgidos de las aulas universitarias encontraron un sentido de orgullo y estatus en sus profesiones y heredaron a los hijos su ocupación.

Este siglo ha visto surgir el cambio tecnológico y científico más importante de la historia de las profesiones, de forma tal que la especialización cada vez más ayuda al surgimiento de nuevas técnicas, de nuevas ciencias y profesiones que han sobrepasado la tradición laboral de la familia y el concepto de las mismas. El atraso de las instituciones educativas en la creación de nuevas profesiones así como la urgente necesidad de las organizaciones de contar con especialistas calificados, han hecho surgir una nueva concepción de la educación y preparación laboral.

Las fronteras entre las distintas profesiones y oficios, entre ciencias puras y aplicadas se han ido desvaneciendo. Asimismo, la concepción del hombre sobre el trabajo ha ido cambiando hacia una forma de vida y autorrealización, más que como un mero medio de sustento económico. También en el mundo laboral el "shock del futuro" y el "cambio del poder" cobran importancia ante el reto del cambio y movilidad profesional.

> La concepción del hombre sobre el trabajo ha ido cambiando hacia una forma de vida y autorrealización, más que como un mero medio de sustento económico.

Carrera

Hace apenas unos años y todavía hoy día, se habla de vocación como algo irrevocable. Cada ser humano está llamado a ser: médico, abogado, administrador, psicólogo, etc. Como si el destino, o Dios o la patria literalmente invitaran a tal individuo a estudiar y realizar tal ocupación profesional. La concepción determinista de la vocación exigía de los futuros profesionales una

decisión irrevocable de estudiar o prepararse para la carrera u oficio deseado y comenzar a caminar dicha ruta. Los cambios de carrera dentro de las mismas universidades eran vistos como errores graves y desorientación vital.

No se diga de las personas que una vez en el mundo del trabajo se atrevían a cambiar de oficio o profesión. Estos eran considerados como fracasados, incapaces de compromiso y estabilidad psicoemocional.

Esta concepción estática del mundo profesional, trascendía a las organizaciones. Al solicitar un nuevo trabajo, la primera pregunta y quizá la única importante se refería a la permanencia en el puesto u organización anterior. Los hombres se casaban con las organizaciones en las que prestaban sus servicios.

Actualmente, la movilidad y el cambio están surgiendo especialmente entendidos como promotores de la nueva concepción de carrera, concebida ésta como un camino personal, existencial, autodirigido y probado a través de ensayos y errores que tiene como principal característica el tomar en cuenta el propio cambio personal y el continuo cambio tecnológico y laboral del medio ambiente.

La carrera es un camino personal donde los conocimientos, las herramientas técnicas y científicas y las estrategias de trabajo son instrumentos en la formación del propio camino personal. Actualmente encontramos muchos profesionales que iniciaron estudios universitarios y que la experiencia, las necesidades, los intereses y las habilidades personales los fueron llevando a un campo de acción profesional diferente. Nuestro mundo actual enfrenta a diario los cambios, incluso radicales que se dan a partir de los estudios originales.

La mujer, en este sentido, sufre especialmente este cambio que de ser madre y dedicada a las labores del hogar, ahora regresa en sus años treinta o cuarenta, a estudiar una profesión. Algunas mujeres toman decisiones profesionales más libres, con menos presión por las necesidades apremiantes del sostén económico familiar y cargadas con el conocimiento y la experiencia de sus propias fuerzas y limitaciones.

> La carrera es un camino personal, existencial, autodirigido y probado a través de ensayos y errores.

La carrera incluye los estudios o preparación académica e integra las capacidades laborales, los nuevos aprendizajes, los cambios personales sobre la propia imagen, las metas y valores, así como la respuesta a las nuevas oportunidades y cambios tanto sociales como laborales que a diario se suscitan.

La propia carrera no implica como antes, el tomar una decisión y compromiso de por vida; sino una actitud de apertura y creati-

vidad al propio camino existencial y de cambio hacia la propia autorrealización, así como una actitud de continua captación y aprendizaje que parte de las primeras herramientas y conocimientos universitarios o técnicos y los trasciende.

Hablamos más de un camino que se hace al andar y que al volver la vista atrás, se ve la senda que nunca se ha de volver a pisar como dice Machado: "Caminante no hay camino, se hace camino al andar". Peter Drucker dice que todo ejecutivo de éxito hace en realidad su propio camino, su propio puesto y lo crea, superando las rígidas descripciones de puesto.

Antiguamente la concepción era sólo la de aportar un servicio a una organización o patrón, en la actualidad es igualmente importante encontrar un lugar de trabajo donde seguir y enriquecer la propia carrera, el propio camino personal, profesional y social.

La carrera, actualmente es un camino de maduración, de crecimiento en conocimientos, habilidades y responsabilidades sobre la propia vida, aprovechando y respondiendo a las continuas oportunidades que emergen a mi alrededor. En esta nueva concepción surge la *planeación de vida y carrera* como una necesidad de continuo conocimiento y actualización de mí mismo y de mis oportunidades.

> Todo ejecutivo de éxito hace en realidad su propio camino, su propio puesto y lo crea, superando las rígidas descripciones de puesto.

El proceso de planeación va dirigido especialmente a la toma de decisiones para el logro de metas importantes. La propia carrera es un continuo reto existencial de decidir las opciones diarias. Por lo tanto, este proceso permanente implica estar actualizado en mi propio cambio así como mantener una capacitación que me actualice en las necesidades que surgen en mi propio camino. Esto es parte fundamental de una carrera.

Estilo de vida y carrera

Creatividad y apertura

Una de las características más importantes de la persona que goza de salud mental o está autorrealizada, es su capacidad creativa, o sea, su habilidad de imprimir un sello particular a todo lo que hace en la vida.

Esta capacidad va unida a una actitud de apertura y asombro ante las experiencias cotidianas que le permiten gozar hasta los eventos repetitivos con un nuevo entusiasmo y frescura. La aper-

tura creativa conduce al autodescubrimiento dinámico de uno mismo, del sentido vital y del papel o rol en la vida personal, familiar, social o de trabajo. Las personas que se aprecian y son valoradas suelen realizar su papel en las organizaciones de forma creativa y personal.

Condiciones básicas de ubicación vital

Para lograr esta involucración personal cada individuo necesita buscar su propio lugar en la vida a través de tres actitudes básicas:

De autoconocimiento



Las personas que tratan de encontrar su lugar en la vida razonando y pensando *a priori* el lugar que deben encontrar en su vida, suelen vivir rodeadas de normas, reglas y prejuicios y su actitud es la de demostrarse así mismos y a los demás que necesariamente encajan en sus preconcepciones estereotipadas. El autoconocimiento sólo se puede dar a través de la experiencia; a través de un diálogo dinámico con lo que se va viviendo; a través de preguntarle a la vida, así mismo y a los demás, hasta dónde se va alcanzando la plenitud, qué tanto se ha crecido y se han desarrollado las propias habilidades; qué tan satisfactoriamente y profundas se van estableciendo las relaciones interpersonales y grupales; qué tanta trascendencia se ha logrado a través de los valores que imprimimos a nuestras acciones diarias. Esto sólo se puede saber a través de la experiencia. A medida que se va creciendo desde la niñez hasta la madurez la persona se da cuenta que la vida de preparación o de educación familiar, escolar y social fue una magnífica oportunidad de ensayo y descubrimiento.

Las personas al inicio de cada etapa de la vida, escolar, profesional, sexual, matrimonial, etc., saben más qué es lo que no quieren hacer, pero difícilmente saben lo que sí se quieren. La única manera de saber lo que sí quiere, es probando, arriesgando, evaluando y corrigiendo. A través de esta aventura de aprendizaje los seres humanos aprendemos a definirnos a nosotros mismos, y además descubrimos que después de cada definición, ésta pasa a ser obsoleta y necesita ser actualizada. El conocimiento existencial de uno mismo, es un proceso de estar en contacto con las cualidades, atributos y limitaciones personales.

> El autoconocimiento sólo se puede dar a través de la experiencia; a través de un diálogo dinámico.

Peter Drucker considera que las características más importantes que se requiere saber con respecto al trabajo son las siguientes:

a) Si le gusta a uno trabajar bajo presión o si no puede uno soportarla. A algunas personas la presión las desbarata, las vuelve confusas y dejan de usar adecuadamente sus habilidades. Este tipo de características ya se pueden saber desde una edad muy temprana, quizá desde los 10 o 12 años.

b) Se necesita saber si funciona uno mejor dentro de una organización grande o pequeña, si funciona uno mejor en grupos numerosos o en una relación interpersonal que tiende al trabajo individual.

c) Se necesita saber si uno goza enfrentándose a la vida diaria como un Quijote, es decir, viviendo las crisis diarias, tomando la vida como una sorpresa, feliz de estar manejando su barca en un mar desconocido o si se prefiere prever la vida fríamente, analizarla, planearla, prepararla, etc. Estos últimos ante las crisis toman una actitud de previsión y anticipación; gozan adivinando los conflictos que van a venir.

d) Se necesita saber el tipo de sensibilidad e inteligencia que uno tiene, si se es intuitivo o analítico. Los intuitivos prefieren utilizar más su sensibilidad y dejarse guiar por el corazón. Se apasionan anticipando las respuestas en corazonadas a partir de las cuales aplican el análisis intelectual, la lógica y una metodología de trabajo.
Los analíticos prefieren partir de una línea de pensamiento desmenuzando todos los componentes de la realidad, hasta llegar a una conclusión.
El intuitivo hace más énfasis en el todo; el analítico hace más énfasis en las partes. Lo ideal es contar con estas dos cualidades, pero la mayoría de la gente no posee ambas.

e) Hay personas que aprenden más a través de la lectura, a éstas Peter Drucker les llama "lectores"; hay otros que aprenden más conversando, experimentando, viviendo y hasta entonces pueden comenzar a leer, a éstos les llama "escuchas".

f) Cada quien necesita saber si le gusta trabajar sentado revisando papeles, haciendo cálculos durante mucho tiempo o si más bien le gusta moverse, ir y venir, tratar con gente, viajar, etcétera.

> Se necesita saber el tipo de sensibilidad e inteligencia que uno tiene, si se es intuitivo o analítico.

De aprendizaje

La actitud de aprendizaje se basa en la capacidad de arriesgar y experimentar. Tomando la vida como una aventura de la cual se aprenden los elementos que me van construyendo y que me permiten elaborar nuevas metas y nuevos conocimientos. Sin esta actitud de cambio, la vida se vuelve estática y rígida, provocando que se mire la vida desde el pasado, explicándola y manejándola con moldes obsoletos. Para ellos, la vida se ha detenido, han dejado de vivirla, la explican y creen que ya lo saben todo. Lo único que parece interesarles es tener un archivo de conocimientos que supuestamente verifican y juzgan como el astrónomo de *El principito* de Saint Exupéry. Su cabeza siempre está activa; su vida emocional está atrapada, ya que no son capaces de admirar, sufrir y gozar la experiencia humana, tanto personal como de trabajo. Para ellos las cosas rígidamente "son" o "deben ser".

Tener una actitud de aprendizaje implica preguntarle a cada experiencia qué es lo nuevo que me deja y qué es lo que necesito cambiar. No cambiar por el cambio mismo, sino en función de las propias metas y valores y de la misma realidad cambiante que voy viviendo. Esta actitud de aprendizaje, implica una vivencia consciente de la experiencia; un saber describirla objetivamente sin juicios de valor, analizando todos los componentes intelectuales y emocionales, un interpretar el significado de la experiencia en mi propia realidad, y cuáles son las nuevas metas de aprendizaje y las estrategias de crecimiento.

De exigencia y firmeza para encontrar el propio lugar en la vida y trabajo

El ser humano se condiciona en muchas conductas a través de sus hábitos. El medio ambiente forja a través del tiempo muchas de las actitudes, conductas y hábitos que caracterizan a cada quien. La cultura que rodea al ser humano es responsable de muchas formas de ser y de vivir los roles y valores. La libertad consiste en ser consciente de esta determinación cultural y autodirigir el propio camino, hasta donde es posible, tomando las decisiones personales que aceptan o rechazan la influencia cultural creando un estilo propio. Seleccionar la carrera adecuada, las amistades, las actividades cotidianas, los grupos de pertenencia y la propia pareja, afecta profundamente lo que cada quien es. "Dime con quién andas y te diré quién eres" dice la sabiduría popular. No podemos

Seleccionar la carrera adecuada, las amistades, las actividades cotidianas, los grupos de pertenencia y la propia pareja.

escapar a nuestras influencias ambientales pero sí podemos seleccionarlas y de esta forma nos proporcionamos libremente las influencias que forjan nuestro destino. En esta selección, no podemos darnos el lujo de ser tolerantes bajo pena de caer en la mediocridad. Necesitamos ser firmes y exigentes para seleccionar el medio ambiente que nos rodea, especialmente nuestra pareja, nuestra profesión, la organización donde trabajamos, los amigos que nos rodean, los libros que nos nutren y nuestros lugares cotidianos. Estas elecciones, determinan el nivel de vida que podemos o queremos alcanzar. Desde luego estas elecciones deben ser realistas y basarse en la condición intelectual, emocional, física y socioeconómica de cada quien.

Esta adecuación de la persona con su realidad indica el nivel vital que cada quien escoge para sí mismo y que le permite o impide el funcionamiento óptimo de sus cualidades y potencialidades. Para encontrar el propio nivel se necesita valentía, pues fácilmente la enajenación, los prejuicios y las modas sociales nos desvían hacia niveles superficiales pero de alto estatus, o a niveles cómodos que no implican una verdadera superación, crecimiento y compromiso. Muchos tratan de encontrar su nivel en roles sociales simplemente por rebeldía a las imposiciones paternas y sociales. Estos poco a poco van acumulando una gran frustración. Muchos grupos sociales de protesta y extremistas pertenecen a este género. Nuestra sociedad actual en sus exageraciones de tecnificación, cientificismo, materialismo y competitividad, provocan esta enajenación que dificulta la elección del propio lugar de satisfacción, plenitud y compromiso en la vida personal y de trabajo. De aquí que cada persona necesite probarse así misma de muchas formas para conocerse, sobre todo ser firme y exigente al seleccionar los elementos que forman el nivel o medio ambiente personal y profesional.

> Para encontrar el propio nivel se necesita valentía, pues fácilmente la enajenación, los prejuicios y las modas sociales nos desvían hacia niveles superficiales.

El propio puesto en el trabajo

Las primeras experiencias de trabajo son muy importantes como campo de entrenamiento, autoconocimiento y prueba personal, pero es necesario caer en la cuenta que no se casa uno con el puesto. Todo puesto es una oportunidad para probar, nada más. No importa de qué empleo se trate nunca es el definitivo. Pocos pueden decir antes de los 30 años de edad: "aquí es donde quiero estar", "aquí es donde quiero pasar el resto de mi vida". Sólo algunos artistas y científicos pueden decirlo. Muchas veces es preferi-

ble un empleo de mucha responsabilidad en una empresa pequeña donde se necesita utilizar todos los recursos en lugar de puestos muy definidos pero que limitan demasiado temprano muchos recursos potenciales que no se han probado.

La mayoría de los jóvenes influidos por la educación y los prejuicios sociales de estabilidad, se preguntan inadecuadamente en su primer puesto si ahí han de quedarse los próximos 35 años. La pregunta debe ser más dinámica y existencial: ¿para los próximos 2 años éste es un buen trabajo del que puedo aprender y gozar mucho y también me servirá de escalón para nuevas oportunidades? También es muy importante entender que la profesión es sólo una herramienta o un punto de partida con la cual no nos estamos comprometiendo de por vida rígidamente. Uno se necesita preguntar de qué manera y hasta dónde sirve la carrera o profesión, y qué es lo que se quiere lograr con ella. La experiencia, la vida, los nuevos estudios pueden complementar y trascender el punto de partida. Pero para esto hay que estar abierto.



Un gran número de profesionistas ha cambiando su actividad varias veces. Actualmente la vida de trabajo de cualquier persona es muy larga y especialmente en el caso de las mujeres de hoy día el papel de la madre y educadora de hijos termina a una edad muy joven y tienen que tomar nuevas decisiones vocacionales. Pero en general la vida de trabajo ahora llega hasta los 60 o 65 años. En esta carrera larga a los 40 o 45 años después que alguien ha ejercido su profesión por 20 años es posible que haya aportado todo lo que tenía que dar en ese campo y esté agotado. Sin embargo, esta persona aún goza de una excelente salud mental y biológica; sus hijos, ya mayores, están encauzados en la propia vida, los compromisos económicos y las hipotecas han sido cubiertas y se tiene mucho que contribuir para sí mismo y para la sociedad. Para muchos otros que no están agotados en su propia profesión se han realizado muchos cambios a los 45 años se sienten motivados a ejercer su profesión de nuevas formas creativas, para no caer en el anquilosamiento y estancamiento.

Después que alguien ha ejercido su profesión por 20 años es posible que haya aportado todo lo que tenía que dar en ese campo y esté agotado.

Nuestro mundo de trabajo tan cambiante implica mayor rotación interna en las empresas para permanecer actualizado, lo que favorece estos cambios y en muchos casos las organizaciones los exigen. Robert Townsend acuñó una frase con un énfasis muy materialista pero no por ello menos cierta: "Cualquier persona que esté en un puesto más de 5 años está cobrando más de lo que merece y menos de lo que puede ganar en otro puesto aportando toda la experiencia acumulada".

Por último vale la pena recordar que encontrar el propio nivel en el trabajo, implica que cada quien cree su propio puesto, imprimiéndole un sello personal. Es decir, ser creativo a partir del conocimiento de mi propia realidad personal y social, logrando con firmeza y valentía el descubrimiento de mi propio puesto en la vida.

El propio puesto en la vida personal

El equilibrio entre vida personal y trabajo es uno de los signos de autorrealización y salud mental. El trabajo y la creatividad en la transformación del mundo que nos rodea es una fuente profunda de satisfacción y plenitud, pero sin embargo no lo es todo. Aquéllos que hacen de su vida de trabajo la totalidad, esto es, su única fuente de energía, atención y valorización, suelen desarrollar síntomas de neurosis y desadaptación. Este fenómeno es muy claro especialmente en las personas que dedican la totalidad de su vida a una causa política, laboral o religiosa. Se enajenan a tal grado que fuera de su actividad profesional son incapaces de intercambios ideológicos afectivos o experienciales.

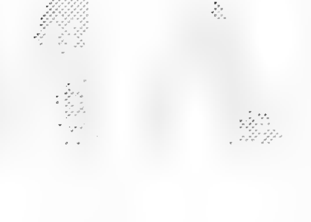
Politizan o matizan de religiosidad el arte, las ciencias y la vida misma en general. En otras palabras, están enajenados a partir de sí mismos; sólo saben hablar de sus ideas y preconcepciones como si fuera la única posibilidad de entender la vida. En estos casos se encuentran las deformaciones profesionales de aquellos que sólo perciben la vida desde modelos parciales: "psicologizan", "contabilizan", "cientifizan", "intelectualizan", etcétera.

Los estudios de Maslow sobre las personas autorrealizadas señalan que éstas encuentran grandes satisfacciones en sus relaciones familiares. Gozan y comparten el crecimiento de sus hijos. Aman las horas de retiro íntimo familiar. Saben compartir con los amigos; gozan la naturaleza, el arte, el estudio, etc. En la vida personal la relación amorosa con la pareja va cobrando nuevos y refrescantes matices a través de toda la vida. En la vida personal, familiar y social, también se encuentra el propio lugar óptimo de intercambio y crecimiento personal. Las personas que rígidamente se incrustan en ambientes culturales, sociales o personales que no son propios estarán en roce y desubicación continua. La historia personal, la educación y autoformación; los intereses y cualidades propias; los gustos en la manera de descansar y de compartir afectivamente forman la base para encontrar el propio lugar personal.

El equilibrio entre vida personal y trabajo es uno de los signos de autorrealización y salud mental.

El verdadero amor propio significa la capacidad que se tiene de darse a uno mismo lo mejor de la vida dentro de la propia realidad social y personal. El que se ama realmente, se proporciona así mismo los mejores amigos que se amolden a su forma de ser; se proporciona las mejores experiencias culturales según las propias preferencias y valores.

Para encontrar el propio lugar se requiere la misma o mayor firmeza y valentía que para descubrir y crear el propio lugar en el trabajo. Es interesante notar que las personas autorrealizadas aunque tienen una actitud demócrata hacia los demás, es decir, que no suelen hacer discriminaciones sociales por raza, religión, pensamiento político, o nacionalidad, son muy selectivos en sus amistades íntimas, con su propia pareja y con sus colaboradores cercanos en el trabajo. Su selección se basa en cualidades y valores de personalidad y de compatibilidad mutua en el logro de relaciones creativas y gratificantes. El encuentro con el propio lugar en la vida personal es un proceso que se perfecciona a través de la experiencia y no en los libros y constituye el encontrar óptimamente el propio sentido de la vida.



La visión y la misión en la vida personal

Los grandes hombres de la historia nos han enseñando la importancia de crear dentro de sí mismos la fuerza de una misión personal para la propia vida. Esta misión los ha transformado en personas plenas de un poder interior que es la base sobre la que integran sus valores, sus metas de vida y trabajo; así como sus habilidades e intereses.

El poder interior de la misión personal convierte a los hombres y mujeres comunes en personas entregadas a la tarea de crear para sí mismos y para los que los rodean un mundo de nuevas perspectivas, de retos y realizaciones que parecerían inalcanzables.

> El poder interior de la misión personal convierte a los hombres y mujeres comunes en personas entregadas a la tarea de crear.

La misión se genera de una visualización del futuro, de lo que puede ser, de lo que se puede crear para darle sentido a la propia vida. La visión son los sueños de lo que uno puede lograr en la propia existencia sin miedos, con sentido de reto y trascendencia; a pesar de las propias debilidades.

Los griegos, en una época que no contaban con los recursos materiales ni técnicos, desarrollaron la visión de un nuevo mundo que dio a la luz a la civilización occidental. Crearon un mundo de ideas llenas de fuerza y de poder y en ese compromiso con su

visión desarrollaron las bases de la filosofía que aún nos influye, convirtieron la arquitectura y las artes patrimonio universal; desarrollaron un mundo de valores sobre el que se cimienta nuestra cultura.

La visión profundamente vivida genera posibilidades que no se ven en el presente. Así podemos hablar de la visión de la Revolución Francesa que generó el mundo moderno sobre las bases de fraternidad, igualdad y libertad que aún nos inspiran. En la cultura oriental más centrada en una visión hacia el interior, el hombre ha logrado el dominio de sus habilidades y capacidades hasta fronteras inimaginables como el control sobre el frío y el calor, sobre el propio cuerpo y espíritu que se refleja desde las disciplinas marciales hasta la fuerza transformadora del movimiento de la no violencia de Gandhi.

España tuvo la visión de conquistar el mundo de las Indias y logró hazañas inimaginables en un país en guerra con los moros. La visión transforma a los pueblos y a las personas. Les da un poder interior que gesta a los héroes y a los mártires, a los poetas y a los sabios.

Atrás de cada artista está la llama que lo hace traspasar el hambre y los peligros; los deseos mediocres y el dolor del parto para dar a luz las obras que lo trascienden. La visión se transforma en la propia vida que hace a las personas sentirse "llamadas" para realizar la tarea que se proponen, sentirse con la vocación de llevar a cabo lo que avizoran en el futuro.

"Nuestra responsabilidad moral no es parar el futuro, sino moldearlo para cambiar nuestro destino en una dirección más humana y para disminuir el trauma de la transición". Alvin Toffler.

Desde luego la visión no siempre es constructiva; existen pueblos y hombres cuya visión ha destruido su mundo y a los que lo rodean como un Hitler o un Hussein; pero la fuerza de la misión personal ha transformado, para bien o para mal al mundo. La visión transforma a los hombres en santos o demonios; en emprendedores o destructores como lo percibió Erich Fromm. El hombre tiene una necesidad intrínseca de trascendencia y superación.

La visión profundamente vivida genera posibilidades que no se ven en el presente.

Atrás de cada emprendedor existe la visión de crear algo mejor: un nuevo invento como el foco de gas que durara veinte años, o una computadora que sea capaz de comunicar señales por teléfono y recibir mensajes escritos o hablados. Lindbergh cruzó el Atlántico en pos de un sueño, sabiendo que podía cambiar el

mundo de las comunicaciones aéreas o perder la vida. Miguel Ángel recreó la Capilla Sixtina para todas las generaciones. Edison inventó la bombilla eléctrica después de miles de fracasos gracias al poder de su intuición a la que fue fiel.

Víctor Frankl sobrevivió al campo de concentración con la fe de escribir su historia y enseñar su descubrimiento de que a visión de un futuro y la misión personal son capaces de resistir las situaciones más dramáticas. Sin recursos y en contra de todas las adversidades, el Quijote que todos traemos dentro de crear un mundo personal y social tiene vigencia en nuestro mundo actual.

Esta visión le da sentido a nuestras vidas e inmortaliza a las personas que amamos, las convierte en destinatarias de nuestro amor, en la Dulcinea o en la Helena de todos los tiempos. El pueblo salvadoreño cobra valor en la vida de los misioneros sacrificados por la intransigencia; el pueblo chino se realza en la visión de los estudiantes de Tianamen; la India renace con el sacrificio de Gandhi; Rusia se transforma ante sí misma y ante el mundo en la visión de Gorvachov.

La visión está transformando el mundo de los negocios que se convierten en proveedores de servicios al cliente, en formadores de una nueva mentalidad de desarrollo humano y calidad de los productos. El hombre tiene hambre de reconocimiento y significado, lo que lo hace un creador de visiones del futuro que le den sentido a su trabajo y a su vida personal. Tiene hambre de encontrar un mejor camino que lo valore y dé trascendencia a su quehacer diario, que lo inmortalice en el tiempo y en el espacio y esto sólo lo logra en sus obras, en la transformación de su mundo familiar, laboral y de trabajo.

Cuando el ser humano encuentra este camino a través de su visión y misión personal es capaz de realizar lo increíble, de romper todas las barreras y de mover montañas. La fe es la fuerza que hace a los hombres despegarse del polvo y convertirse en persona. En ser único, independiente, autorrealizado y sentido de plenitud. El hombre tiene sed de reconocimiento, de sobresalir y ser apreciado por su principal obra que es el mismo, el desarrollo de sus capacidades y valores.

> La fe es la fuerza que hace a los hombres despegarse del polvo y convertirse en persona.

La visión se genera a partir de:

a) La percepción del mundo interior y exterior
b) Los propios valores
c) Compromiso con uno mismo

d) Los compromisos con los demás
e) Las ambiciones de un destino mejor

La visión se convierte en misión cuando:

a) Se inicia el camino que se ha visualizado
b) Se confía en la voz interior y se es congruente
c) Se siente uno con fuerza a pesar de las adversidades
d) Se da y se recibe al mismo tiempo
e) Se siente único responsable de lograr la meta

Concepto y estrategias de la planeación de vida y carrera

Introducción

Las personas poseen una cantidad enorme de fuerzas, recursos y potencialidades que permanecen latentes sin ser aprovechadas la mayor parte de las veces. Los estudios de Maslow sobre la autorrealización nos dan mucha luz sobre las ricas posibilidades de todo hombre. Sus investigaciones nos demuestran que la propia naturaleza tiende instintivamente hacia la actualización de las potencialidades físicas, psicológicas y espirituales.

El estudio de las personas sanas de Maslow ha encontrado que para éstas, el deber y el placer se identifican. Lo mismo el trabajo y la felicidad, el interés propio y el altruismo, el individualismo y la conciencia social.

> Las personas poseen una cantidad enorme de fuerzas, recursos y potencialidades que permanecen latentes sin ser aprovechadas la mayor parte de las veces.

Los impulsos hacia la propia autorrealización, nos dice este autor, son débiles en contraste con los impulsos animales y fácilmente se neutralizan por hábitos o actitudes culturales erróneos, por episodios traumáticos o por una educación equivocada. Es importante conocer las debilidades y miedos del ser humano para manejar y superar sus fuerzas neutralizadoras. En el camino de la autorrealización hay dos importantes medios para el crecimiento personal y son: 1) el autoconocimiento y aceptación; 2) el estudio de las conclusiones de la psicopatología y de la psicoterapia, que nos enseñan sobre las fuerzas del miedo, la regresión y la defensividad. Esto para entender la salud y el crecimiento humano. Sólo apreciando la dialéctica entre salud y enfermedad, entre las

fuerzas y debilidades, entre el miedo y el arrojo, entre las construcciones y la destrucción, se puede llegar al desarrollo de las potencialidades físicas, psicológicas y espirituales.*

Un concepto

La planeación de la vida y carrera es la actitud, arte y disciplina de conocerse así mismo, de detectar las fuerzas y debilidades y proyectar autodirigiendo el propio destino hacia el funcionamiento pleno de las capacidades, motivaciones y objetivos de la vida personal, familiar, social y de trabajo.

Esta actitud vital no se limita a eventos, instrumentos o momentos de reflexión, es un proceso permanente y acumulativo de autoconocimiento, educación, evaluación. Es en realidad una forma de conciencia experiencial ante la vida personal y de trabajo. Este proceso y actitud vital pueden ser iniciados o apoyados por eventos e instrumentos específicos como el presente libro. Estos apoyos al proceso de planeación vital se dan a través de los profesionales de orientación y desarrollo humano, es decir, psicoterapeutas, orientadores vocacionales, consultores organizacionales, sacerdotes, ministros, maestros y todos aquellos que procuran una labor educativa y formativa para el ser humano. Estos profesionales en su trabajo de orientación utilizan diversos medios como las entrevistas de clarificación, la información de alternativas y el desarrollo de habilidades de planeación y toma de decisiones; asimismo cursos, seminarios, talleres y conferencias y diversas formas de diagnóstico psicológico.

La planeación de la vida y carrera es la actitud, arte y disciplina de conocerse así mismo.

Muchos de los esfuerzos de la planeación de vida y carrera se han orientado programáticamente hacia la organización de la información personal y la resolución de inventarios. Nosotros consideramos que la base más importante de la planeación de vida y carrera es la sensibilidad y toma de conciencia del "yo" más profundo, de la orientación y sentido vital para la consecución de las metas y valores más trascendentes del propio desarrollo único y personal. Entendemos que este objetivo sólo se logra en la relación bilateral del encuentro fenomenológico con los semejantes. A partir de este encuentro surge como posibilidad la búsqueda de un sentido vital a la existencia y la posibilidad de cambiar y modificar el mundo a partir de un compromiso personal en el manejo de la sabiduría que la ciencia y la técnica aportan. Sólo así encontrare-

* A. Maslow, "Phsycological data and value theory", *New Knowledge in Human Values.*

mos la posibilidad de trascendencia y de crecimiento a través del trabajo creativo y del amor en la relación interpersonal.

Las definiciones y descripciones de las propias cualidades y limitaciones, encuentran sentido y dirección en esta filosofía vital. De otra manera el hombre encuentra su enajenación en las modas y convencionalismos sociales.

En este libro se proponen modelos que facilitan el descubrimiento de caminos y alternativas para clarificar y construir una filosofía personal, a través de relaciones interpersonales más significativas y creativas. También se presenta el modelo de asertividad como una posibilidad de fomentar la fuerza y el poder personal en el logro de objetivos vitales y profesionales. Asimismo se presenta un modelo para analizar, clarificar y cuestionar los valores en relación con las metas vitales.

Como herramientas prácticas, el capítulo 5 propone una guía o modelo de planeación de vida y carrera para ser aplicado individual o grupalmente. Este manual está elaborado por nosotros a partir de instrumentos prácticos que llevan de la mano al lector en el proceso del propio autoconocimiento y planeación vital.

El manual es fruto de nuestra experiencia en los últimos años de trabajo como consultores de individuos, grupos y organizaciones. El capítulo 6 también es un manual dirigido a los jóvenes que están en proceso de elegir una profesión. En los modelos que nosotros proponemos, la planeación vital implica el hecho de describir, sentir y asimilar los principales datos sobre mi historia personal, habilidades, intereses, estilo de trabajo, formas de relación que tengo conmigo, con los demás y con el mundo.

En este sentido suelen ayudar ejercicios como la elaboración de una autobiografía que haga presente mi historia personal: logros, tendencias, equivocaciones, traumas, experiencias totalizadoras, etc. También son útiles los inventarios que describen los gustos, preferencias y aversiones. Los inventarios sobre los miedos que sabotean el desarrollo profesional y personal son un material rico para trabajar sobre los obstáculos y limitaciones personales, así como para la elaboración de nuevas metas y el autocontrol.

Una perspectiva que da profundidad y sentido a la planeación de vida es meditar sobre la muerte, siguiendo la enseñanza zen mencionada por Zuzuki: "Mientras vivas sé un hombre muerto, atraviesa la muerte y entonces actúa como tú quieras, y todo lo que hagas será bueno". Desde esta perspectiva la elaboración de

> Clarificar y construir una filosofía personal, a través de relaciones interpersonales más significativas y creativas.

metas y objetivos cobra especial sentido. Es importante que dicha elaboración de metas pase por un análisis de realidad tomando contacto con las propias fuerzas y limitaciones. Las áreas de la planeación vital tienen diferente valor para cada persona pero pueden agruparse en seis áreas:

a) Física o material
b) Afectiva o de relación íntima
c) Social o de relación
d) Espiritual
e) Profesional
f) Política

Esta descripción personal puede ser realizada individual o grupalmente a través de instrumentos como los que se proponen en los capítulos 5 y 6. Otra alternativa la constituyen los diagnósticos psicológicos o de orientación vocacional con base en pruebas psicométricas y proyectivas.

Planeación de vida y crisis de madurez

La vida es un proceso, es un fluir dinámico, no un producto. En el proceso vital hay etapas de gozo, de éxito, de logro y también de pena, de crisis y fracaso.

Todas las etapas del desarrollo psicológico pueden ser concebidas como partes de un proceso en el que se gesta una crisis, algunas son de mayor relevancia que otras, por ejemplo: la adolescencia es una de las etapas más críticas en el desarrollo humano, los cambios biológicos, psicológicos y sociales, la señalan como una etapa de grandes mutaciones, en la cual el adolescente busca afanosamente lograr una identidad al mismo tiempo que una independencia y libertad. El deseo de separación de la familia y la indefinición de una vocación y objetivos vitales hacen que el joven se vea enfrentado a una verdadera encrucijada vital que debe aprender a vivir y a superar. Desgraciadamente, por falta de orientación y planeación de vida, muchos adolescentes viven altos niveles de frustración, de inconformidad y rebeldía que si no saben encauzar y superar dejaran heridas que marcarán su futuro.

> La vida es un proceso, es un fluir dinámico, no un producto.

El periodo de la juventud, conocido como la década de los 20 a los 30 años, es igualmente crítico, pues es la etapa en la que los

seres humanos, hombres y mujeres, tomamos las decisiones clave que van a influir de manera determinante para el resto de nuestras vidas.

La crisis de madurez

La planeación de vida como un modelo de crecimiento y de evaluación del potencial de desarrollo, encuentra una de sus dimensiones y aplicaciones más importantes en la llamada "crisis de la edad madura".

La psicología moderna en los últimos años ha hecho un importante énfasis en la preparación y toma de conciencia que las personas debemos tener para vivir con éxito esta importante etapa del desarrollo humano y del proceso vital. A la crisis de madurez se le conoce también como crisis de la "edad adulta" o de la "mitad de la vida". Sin embargo, el término más generalizado es el de "crisis de la madurez". Desde luego el nombre es lo de menos, lo importante es que esta etapa se sitúa normalmente de los 35 a los 55 años de edad y aunque como se señaló antes, de hecho en todas las etapas del desarrollo el hombre se enfrenta a situaciones críticas en las dimensiones personal, familiar, laboral, social, económica, etc., esta crisis de la edad madura tiene características especialmente importantes que deben ser analizadas, previstas y superadas a través del modelo de planeación de vida y carrera.

En esta etapa de la vida el ser humano se enfrenta a situaciones que tienen un alto costo psicológico: frustración, stress, depresión, inadaptación, insomnio, sensación de inactividad y de fracaso, y todo esto acompañado muchas veces de una gran sensación de perdida, soledad y vacío existencial. Dentro de este síndrome se incrementan sustancialmente los niveles en el consumo de alcohol y de tabaco, así como se crean o fomentan otras dependencias, se dan los divorcios y cambios de trabajo o de ocupación.

> En todas las etapas del desarrollo el hombre se enfrenta a situaciones críticas en las dimensiones personal, familiar, laboral, social, económica.

Ciertamente, no todos estos síntomas se presentan en una sola persona, ni con la misma intensidad; en algunos casos, la angustia por el futuro es la manifestación más presente, en otras, la falta de energía y la dependencia del alcohol y si, en la mayoría de los casos, se dan la fatiga y la frustración en el trabajo que se desempeña. Presentándose también una falta de sentido en el trabajo o un exceso en el mismo. En todo caso, el análisis debe ser casuista y personal, es decir, depende de cada individuo y de su particular situación vital y del manejo y características de su crisis.

Alrededor de los 40, el hombre normalmente se siente inquieto, desvalorizado y preocupado por su estado de salud y por su futuro. En nuestra cultura latinoamericana, para las mujeres esta etapa es particularmente difícil, pues las primeras señales de haber perdido la juventud y lozanía crean angustia y devaluación. La perdida de su ocupación fundamental: ser madres tiene también un impacto muy importante. Pero debemos ser claros, toda crisis de madurez es realmente conflictiva, no sólo para quien la sufre, sino también para aquellos que viven cerca de la persona, es decir, su grupo inmediato, principalmente familiares, amigos y compañeros de trabajo.

La incidencia de esta crisis es muy alta en nuestra sociedad moderna, en la que los grados de enajenación y de neurosis crean situaciones que facilitan su presencia y desarrollo. Se puede generalizar, que aún sin saberlo la mayoría de los seres humanos pasamos por esta etapa crítica. En una reciente investigación, realizada en Estados Unidos, se descubrió que el 80% de las personas presentan claramente los síntomas señalados anteriormente, es decir, están pasando por una típica crisis de madurez.

La palabra "crisis" no implica una catástrofe sino un punto decisivo, un periodo crucial de vulnerabilidad creciente y potencial elevado de los momentos decisivos entre el progreso y el crecimiento por un lado, y la regresión y el atraso por el otro. Pero toda crisis es sin duda dolorosa, porque implica crecimiento y el crecimiento es un proceso de conquista de metas y de superación de temores, es una oportunidad inaplazable para madurar.

A mediados de los 40 o más años, estamos en un cruce de caminos, hemos llegado a la mitad de nuestra vida. La pérdida de la juventud, la disminución del poder físico (condición física) que siempre hemos tenido, el cambio de los roles con los que hasta entonces nos hemos identificado, el no encontrar respuestas absolutas a inquietudes espirituales, preocupaciones por lo que depare el futuro, éstas y otras situaciones otorgan a este paso por la vida el carácter de crisis. Se trata de una época de riesgos y temores, pero también de oportunidades. Todos tenemos la posibilidad de reencontrar la identidad personal y de continuar hacia una segunda etapa de vida plena y realizadora. Quienes tienen el valor y capacidad de visualizar y aprovechar esta etapa, habrán realizado una de las mejores inversiones de su vida. Para superar esta crisis debemos examinar de nuevo nuestros objetivos vitales y planificar sobre la forma de emplear nuestros talentos y recursos para el futuro.

La palabra "crisis" no implica una catástrofe sino un punto decisivo.

En particular, para esta crisis, la obra de Viktor E. Frankl tiene una gran posibilidad de aplicación. El gran psiquiatra vienés en su logoterapia, plantea la necesidad humana de encontrar un sentido o propósito a nuestra vida. El vacío existencial y la falta de significado, metas y visión de futuro, hacen que la persona tenga actitudes y conductas regresivas y pensamientos retrospectivos que no le ayudarán en su proyección de vida. La vida implica un pensar, querer y actuar con sentido de trascendencia, reto y futuro.

Viktor E. Frankl en su libro señala con toda claridad: "En última instancia, vivir significa asumir la responsabilidad de encontrar la respuesta correcta a los problemas que ello plantea y cumplir las tareas que la vida asigna continuamente a cada individuo"; ¿cuál es el sentido de la vida? "La vida tiene el sentido que cada quien le dé". De acuerdo con la logoterapia de este autor "la voluntad de sentido", como él le llama, se convierte en la primera fuerza motivadora de la vida, entendida como la lucha por darle permanentemente un sentido y una trascendencia a nuestra propia existencia. En esta crisis de la madurez se requiere de una revisión completa y profunda de lo que hemos hecho en la vida, y sobre todo de lo que debemos hacer para un futuro pleno y seguro.

Salvo los casos en que la crisis es tan severa que deja inmovilizada a la persona sin capacidad para cuestionarse y planificar su futuro, el resto de los seres humanos debemos hacer una seria reflexión que redunde en una oportuna planeación de nuestra vida y de nuestro trabajo. Los que temen al futuro o viven un fracaso anticipado, pueden inmovilizarse y no buscar desafíos. Los que saben enfrentar la situación, se plantean objetivos de cambio, reto y crecimiento y trabajan fuerte para superar los temores y las ideas derrotistas.

> Vivir significa asumir la responsabilidad de encontrar la respuesta correcta a los problemas que ello plantea y cumplir las tareas que la vida asigna.

El señalamiento de objetivos que tienen que ver con temas como: actualización profesional, incremento de la cultura, salud física y mental, búsqueda espiritual y a través de ella revisión y enriquecimiento de la vida personal y familiar, renegociación con los hijos y con la pareja, ahorro y fondo de retiro, cambio de actividades y roles, y otras muchas situaciones vitales que requieran de revisión, ajuste y revitalización. Es en esta época de la vida que se da el síndrome del "nido vacío", es decir, la situación que resulta a un matrimonio después de que los hijos se han casado, o por alguna u otra razón ya no viven en el seno familiar. Esta aparentemente normal situación, requiere sin duda, de una revi-

sión, ajuste y renovación de la pareja, de un aprender nuevamente a vivir solos y de frente uno a otro, y de esa manera continuar o asegurar una vida familiar feliz dejando atrás la frustración y la soledad.

En fin, son muchas las situaciones que en esta etapa crucial los seres humanos debemos enfrentar dando cabida a importantes cuestionamientos: ¿Estoy en una edad en que debo revisar y precisar qué quiero para mi futura vida y tranquilidad?, ¿debo examinar mi situación actual y prever y planificar objetivos vitales y de trabajo que me hagan sentir útil, productivo y satisfecho para el resto de la vida?

Sin importar la forma que adopte cualquier crisis de madurez, la solución consiste en responder nuevamente a los cuestionamientos vitales básicos del modelo de planeación de vida y carrera: ¿quién soy?, ¿qué quiero?, ¿cómo vivo?, ¿a dónde voy y con quien quiero ir? El encontrarse "así mismo" a través de estas preguntas vitales es el único camino para encauzar y superar la crisis, dichos cuestionamientos deben implicar necesariamente confrontación, cambios evolutivos y un profundo crecimiento espiritual en el ser humano.

"El dolor de la crisis es la ventana a la renovación. La renovación es la resurrección del potencial sin uso. Significa comenzar otra vez el programa de conocimiento de sí mismo que dejamos a un lado hace tantos años. Ahora, en la mediana edad, podemos liberar las imágenes fijas de nosotros mismos y los hábitos de vida fijos. Podemos descubrir nuestras reservas de poder para disfrutar de la vida con un nivel más alto de significado y satisfacción".**

Debe existir para todo ser humano una dimensión de crecimiento superior, la que sólo se hace posible después de que hemos sido beneficiados con los años de experiencia vital de la primera mitad de la vida. Jung designa este fenómeno como individuación, Maslow le da el nombre de autorrealización, Freud de madurez genital, Rogers de funcionamiento óptimo y otros el de integración o autonomía. Nosotros hablamos de vitalidad personal y planeación de vida y carrera como modelo para el crecimiento, madurez y realización del ser humano.

La segunda mitad de la vida, es decir, la "crisis de madurez" debe ser enfrentada con fortaleza espiritual, con alto sentido de confrontación y autocrítica y también con un gran optimismo, basándonos en nuestras fuerzas y talentos.

La "crisis de madurez" debe ser enfrentada con fortaleza espiritual, con alto sentido de confrontación y autocrítica y también con un gran optimismo.

** Michael Nichols, *Análisis psicológico de la crisis a los 40 años*, Editorial Gedisa, pág. 86.

El mismo Jung decía enfáticamente que los 40 años eran "el apogeo de la vida", en el cual las capacidades de una persona están potencialmente en la posibilidad de integrar y desarrollar nuevas metas y compromisos consigo mismo y con los demás. Existe pues, un potencial oculto que descubrir y poner en acción a través de la planeación de vida y carrera.

Planeación de vida y carrera en las organizaciones

En nuestra sociedad actual es a cada momento más importante la existencia de las organizaciones como sistemas subsidiarios y solidarios que contribuyen a la creación de bienes y servicios para el bienestar social. Y es también cada vez más importante que dichas organizaciones adopten una actitud y práctica de verdadera responsabilidad social.

Ciertamente no podemos hablar de desarrollo humano y social sin la existencia de organizaciones públicas, privadas y paraestatales cuyas actividades se refieran a la industria, al comercio o a los servicios.

El cambio, signo que identifica de manera especial a nuestra época, no deja de manifestarse afectando a las organizaciones; caracterizadas éstas por un medio ambiente interno dinámico y situadas ante un medio ambiente externo en constante mutación; sea lo primero por la movilidad de sus estructuras y recursos técnicos y humanos y lo segundo por las características del mercado y del entorno macrosocial. De cualquier manera, las instituciones actualmente se enfrentan, son afectadas, modificadas por el cambio y se ven ante la necesidad de tenerlo que regular.

> Una organización vital es aquella que dinámicamente planifica y sistematiza el cambio y sus consecuencias en lo humano, técnico, científico, administrativo y mercadotécnico.

Así como hablamos de la persona vital, analógicamente podemos hablar de la organización vital como aquella que se enfrenta al cambio y lo maneja proactiva y no reactivamente, es decir, que se anticipa previendo y adelantándose a situaciones que se presentan en la dinámica socioeconómica. Una organización vital es aquella que dinámicamente planifica y sistematiza el cambio y sus consecuencias en lo humano, técnico, científico, administrativo y mercadotécnico. Varios investigadores y teóricos del Desarrollo Organizacional han dicho con razón que la adaptabilidad y planificación respecto al cambio ha llegado a ser para las organizaciones la única determinante de sobrevivencia.

La dinámica presente y futura de toda organización está fincada en los hombres con los que cuenta. Además de los recursos financieros y tecnológicos, lo sabemos, el capital más valioso con que cuenta cualquier organización es el humano. Por ello día a día el área de la Administración de Recursos Humanos* está cobrando más importancia en el campo de las ciencias económico-administrativas pues del adecuado desarrollo del potencial humano depende la eficacia y logro de los objetivos de toda organización.

La dinámica presente y futura de toda organización está fincada en los hombres con los que cuenta.

Como ejemplos de este interés cada vez mayor en los aspectos humanos de las organizaciones, se han estado creando e implementando, en algunos casos con alta sofisticación, diversas técnicas y métodos en los siguientes aspectos de la administración de personal.

a) Reclutamiento y selección de personal.
b) Diagnóstico y necesidades de capacitación y desarrollo.
c) Inventario de recursos humanos.
d) Evaluación del desempeño y potencial de desarrollo.
e) Pronósticos de personal y tablas de remplazo.
f) Políticas de rotación, movilidad y desarrollo.
g) Centros de evaluación y desarrollo de habilidades directivas.
h) Planeación de vida y carrera.

La lista anterior es sólo enunciativa y no limitativa de técnicas que están incidiendo en una cada vez más eficaz administración del potencial humano en las organizaciones.

En este contexto y como factor clave de la lista anterior, aparece como una técnica más, la planeación de vida y carrera que podemos ubicarla como un subsistema de la administración de personal que pretende enriquecer y armonizar libremente los intereses personales con los institucionales en una carrera común. Consideramos este objetivo de armonizar intereses y expectativas como uno de los más valiosos y eficaces de la administración moderna. Ya varios investigadores como Robert Blake, Jane Mouton y William Reddin, han insistido en la importancia de darle fin al divorcio de valores otorgándole el mismo peso y valor a los intereses productivos de la tarea como a los humanos de motivación, crecimiento relación y autorrealización de la persona.

La *planeación de vida y carrera* en las organizaciones, la entendemos como un instrumento cuya mística es la de que las personas crezcan junto a la organización.

La *planeación de vida y carrera* en las organizaciones, la entendemos como un instrumento cuya mística es la de que las personas

* Aunque adoptamos la expresión **recursos humanos** dado su general uso y aceptación, preferimos hablar más bien de "**potencial humano**", expresión más respetuosa que no alude o califica al ser humano como un simple recurso. El hombre es origen y destino de toda gestión administrativa.

crezcan junto a la organización y no a pesar, en contra o al lado de ella. El crecimiento de una organización es un fenómeno plurilateral que incluye necesariamente el crecimiento armónico y sinérgico de cada uno de sus miembros (véase gráfica).

Para la planificación estratégica, sistemática y dinámica del conocimiento en las organizaciones, existe un enfoque conocido como "Desarrollo Organizacional" que definimos como un esfuerzo planeado a nivel de toda la organización para implementar los cambios necesarios que permitan a dicha organización una adaptación sinérgica a las necesidades que el medio ambiente demanda. Este esfuerzo de planeación se ve complementado y enriquecido con la planeación de vida y carrera cuyo objetivo y proceso son los siguientes:

Objetivo general:

Determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización.

Proceso dinámico de la planeación de recursos humanos

Fases que abarca:

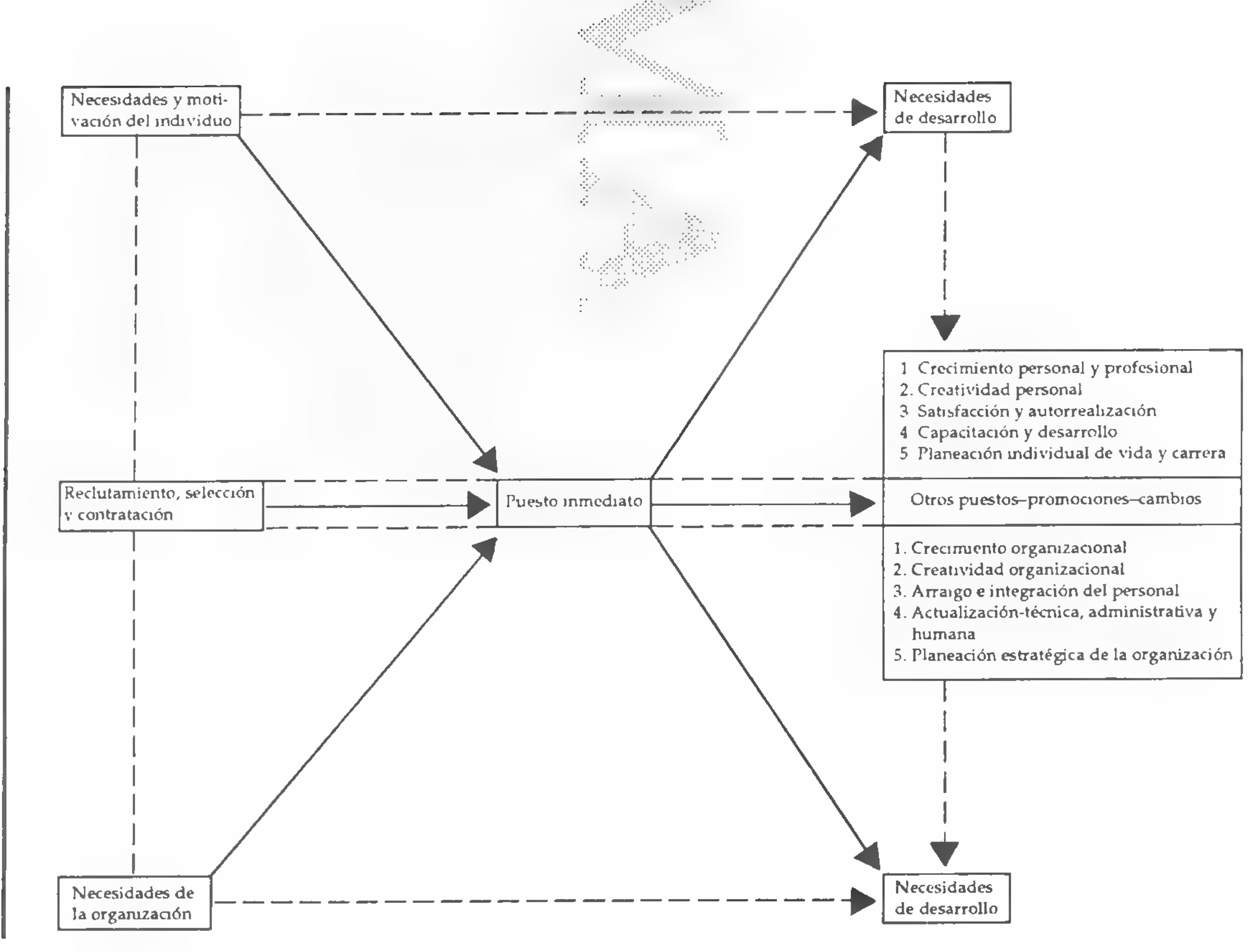
Fase I: Identificar los requerimientos de personal a diferentes niveles de la organización, de conformidad con los planes estratégicos de la misma organización.

Fase II: Reclutar, seleccionar e integrar al personal necesario de conformidad con los requerimientos anteriores.

Fase III: Diagnosticar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, estableciendo prioridades en función de objetivos y niveles.

Fase IV: Institucionalizar los programas de capacitación y desarrollo del personal de acuerdo con los diagnósticos realizados.

Fase V: Crear un sistema de planeación de vida y carrera que contemple en lo general, los siguientes principios del modelo.



Gráfica que expresa la integración de las necesidades individuales y organizacionales dentro de una concepción dinámica de planeación de vida y carrera.

Modelo aplicado en las organizaciones

En las grandes organizaciones modernas existen serios intentos por desarrollar sistemas integrales de planeación de carrera para los ejecutivos con el propósito de incrementar la contribución gerencial y directiva, para disminuir la rotación y desarrollar las capacidades y habilidades.

Existen planes de muy distinta índole, que van desde un plan de sucesión para asegurar que atrás de cada puesto clave de la organización exista uno o varios candidatos suplentes en caso de una promoción de la persona del puesto clave o una vacante por rotación; hasta programas sofisticados de capacitación y desarrollo desde los niveles de línea hasta los de supervisión. Muchas veces estos últimos se confunden con los programas de capacitación. La diferencia es que los planes de carrera son de largo plazo y presentan un programa definido de capacitación para los distintos niveles.

Algunas organizaciones contemplan en sus planes de carrera solamente a los niveles ejecutivos altos, es decir gerencias y direcciones. Se reúnen los comités de dirección y analizan persona por persona sus perfiles de actuación y potencial de desarrollo. En función de este diagnóstico diseñan planes específicos de capacitación, de rotación interna de puestos, de incremento de las responsabilidades del puesto del candidato analizado, de estímulos y reconocimientos, etcétera.

Otras organizaciones contemplan los planes de carrera para toda la organización, principalmente son programas de formación gerencial que contemplan el desarrollo de supervisores, gerentes y directores en las habilidades de liderazgo, que van desde capacidades de supervisión, formación de equipos de trabajo, toma de decisiones, análisis de problemas, comunicación ejecutiva, etc. Ambos tipos de programa contemplan como objetivos el asegurar la continuidad gerencial y desarrollar un estilo de liderazgo que refuerce las metas estratégicas de la organización.

Sin embargo, podemos notar claramente un cambio de tendencias en la planeación de carrera dentro de las organizaciones:

a) De planear la carrera de los altos niveles a incluir a todos los miembros de la organización.
b) De hacer una planeación con caminos perfectamente definidos a presentar caminos flexibles, adaptados a las distintas áreas, niveles y personas.

En las grandes organizaciones modernas existen serios intentos por desarrollar sistemas integrales de planeación de carrera.

c) De sólo tomar en cuenta la planeación de los que tienen alto potencial a desarrollar programas para todos.
d) De tener programas definidos y en bloques a considerar la planeación de carrera como un proceso, en donde no sólo se contemplen eventos programados, sino una actividad permanente de la organización de asesoría, desarrollo, capacitación y todo esto encausado dentro de la planeación de los recursos humanos de la empresa.
e) De considerar la planeación de carrera como un beneficio o prestación a considerarla como una forma de dirigir los recursos humanos de la empresa.

Como apoyo a esta planeación se cuenta con diversas estrategias:



a) Proceso de revisión de la carrera individual por parte de la dirección más alta.
b) Evaluaciones e instrumentos de medición de las habilidades, intereses y potencial del personal. Evaluación de su adecuación hombre-puesto.
c) Programas de maestrías, diplomados, asistencia a congresos especializados, etcétera.
d) Programa de tutoría por parte de especialistas de recursos humanos, tutorías de ejecutivos de la misma organización, consultoria psicológica o psicoterapia.
e) Cursos de desarrollo de supervisión y gerencia.
f) Sistemas de evaluación de avances por parte de un equipo gerencial de alto nivel y multidisciplinario.
g) Sistemas de evaluación de 360 grados; es decir, que la persona evaluada recibe retroalimentación de su jefe, de sus compañeros del mismo nivel con los que trabaja regularmente y de sus colaboradores sobre los que tiene autoridad.
h) Sistemas de rotación de puestos, de tal manera que un gerente que requiere de incrementar sus habilidades de saber formar a sus colaboradores pase un tiempo en labores de capacitación, quien requiere de formarse en finanzas, pase al área de Finanzas a colaborar durante un tiempo.
i) Seminarios de planeación de vida y carrera, como el descrito en este libro, con el objeto de que cada participante

Considerar la planeación de carrera como un proceso.

dedique un tiempo a conocerse así mismo, a definir sus valores y metas.

Los autores de este libro han proporcionado un modelo de planeación de vida y carrera que consiste en tres pasos fundamentales y que ha sido aplicado en diversas empresas del ramo bancario, del ramo automotriz, de telefonía, de telecomunicaciones, de la industria metalmecánica, de la industria farmacéutica y otra que se enfoca principalmente a desarrollar el potencial de las personas en función del diseño personal de la propia carrera en concordancia y con el apoyo de la empresa en la que colaboran.

Los pasos para este programa se sintetizan en los siguientes puntos:

a) Evaluación del participante con base en instrumentos de medición de la personalidad, de intereses y potencialidades.
b) Seminario de evaluación y desarrollo de las habilidades gerenciales, con base en ejercicios de dinámica de grupos y el apoyo del video (Assesment Center).
c) Seminario de planeación de vida y carrera, que es el descrito en este libro.
d) Asesoría conjunta del especialista interno de planeación de vida y carrera y del jefe inmediato.
e) Apoyo y seguimiento de la gerencia de planeación de vida y carrera para programas de maestría, diplomados, cursos específicos, congresos, etcétera.

A continuación se describe el seminario de evaluación y desarrollo de las habilidades gerenciales: módulo de evaluación y desarrollo del potencial; también se describe el seminario de planeación y desarrollo de planeación de vida y carrera; así como el módulo de seguimiento (asesoría y apoyo).

> La planeación de carrera la concebimos como un proceso sistemático y permanente en el que interviene en primer lugar la persona misma.

Módulo de seguimiento

La planeación de carrera la concebimos como un proceso sistemático y permanente en el que interviene en primer lugar la persona misma como responsable de su vida personal y profesional; pero que es útil contar con la asesoría especializada de alguien que le dé un espacio de reflexión y evaluación de los avances, cambios y

logros de su propia carrera. Esta actividad debe ser sistemática. Una entrevista semestral resulta conveniente para refrescar y motivar el camino de planeación y actualización del personal.

La relación del gerente de planeación con el jefe inmediato de los participantes es fundamental para dar realismo a la planeación y evaluación, así como para que dicho proceso sea institucional y se apoye la carrera del personal.

También los datos de necesidades de desarrollo y capacitación deben ser una fuente para la planeación de recursos humanos de la empresa y de los planes de capacitación institucionales. Han sido muy útiles también las reuniones anuales de los participantes a los seminarios para comentar las ideas, avances, dificultades, etcétera.

Módulo de evaluación y desarrollo del potencial

Este módulo de diagnóstico vivencial, es un medio para iniciar programas de desarrollo personal, basado en una evaluación objetiva de la actuación del individuo en un ambiente estructurado.

El diagnóstico que de aquí se obtenga será una base para que la persona pueda elaborar su plan de carrera y que le permita lograr más rápidamente sus metas de vida y trabajo.

Objetivos principales:

a) Identificar habilidades y deficiencias del personal, con el propósito de establecer programas de desarrollo y prepararlos para enfrentar eficazmente mayores responsabilidades. Asimismo, ayudar a determinar el nivel de habilidad actual de los mismos en áreas que son difíciles de evaluar en su ambiente de trabajo, pero que pueden ser importantes para la asignación de puestos futuros.

b) Ayudar al personal a desarrollar sus capacidades; recibiendo retroalimentación individual y grupal, respecto a fuerzas, habilidades, destrezas y deficiencias demostradas durante las diferentes actividades para que puedan diseñar su plan de carrera.

c) Oportunidad de intercambiar experiencias y puntos de vista al enfrentarse a la solución de casos prácticos, en virtud de ser este módulo de diagnóstico un proceso de desarrollo y no un programa de entrenamiento

La relación del gerente de planeación con el jefe inmediato de los participantes es fundamental.

Las organizaciones requieren cada vez más ejecutivos calificados en puestos de toma de decisiones que son factores clave en la eficacia organizacional en lo humano, técnico y productivo.

Un programa de evaluación y desarrollo dirigido a niveles ejecutivos deberá tomar en cuenta el diagnóstico y el desarrollo de talentos directivos como los siguientes.

- Apertura al aprendizaje.
- Liderazgo y asertividad.
- Toma de decisiones.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Manejo de la información.
- Manejo del conflicto.
- Tolerancia a la frustración.
- Manejo y actitud de la innovación y el cambio.
- Orientación a los colaboradores.
- Trabajo bajo presión.
- Administración del tiempo.
- Trabajo en equipo.
- Procesos humanos.

Módulo de planeación de vida y carrera

Con base en los resultados obtenidos en el módulo anterior, se estará en posibilidad de establecer los planes de vida y carrera de acuerdo a las necesidades individuales y organizacionales, tomando en cuenta las expectativas y motivaciones de ambas partes. Este módulo fundado en una metodología de aprendizaje experiencial pretende una vez descubierto y evaluado al potencial humano, encauzarlo hacia la elaboración de un plan operativo de vida y trabajo que tenga como meta el que la persona encuentre –en su actual puesto o en otro que deba buscar– una ocasión de enriquecimiento personal, grupal y organizacional.

Uno de los resultados más importantes de este módulo es el haberse podido detectar y afinar las necesidades educativas y de entrenamiento del personal. De hecho, el módulo se convierte en una eficaz técnica de diagnóstico de necesidades de desarrollo en las cuatro áreas de contacto que integran nuestra vida; la personal o individual, la relativa a las relaciones con la familia, la relacionada con el trabajo y por último las relaciones con el mundo, el arte y la naturaleza.

Las organizaciones requieren cada vez más ejecutivos calificados en puestos de toma de decisiones.

Los objetivos que se persiguen en este módulo son:

a) Motivar al personal a una revisión crítica de la trayectoria vital y laboral.
b) Proporcionar los criterios y elementos técnicos requeridos para una objetiva revisión de la experiencia vivida en los ámbitos personal y laboral.
c) Proporcionar los conocimientos y técnicas necesarias para la fijación de objetivos cuantificados que hagan realidad los intereses, deseos y motivaciones del personal.
d) Entrenar al personal para la adquisición de las habilidades tendientes a identificar los recursos y potencial de que disponen, así como para el adecuado manejo de las limitaciones que los caracterizan.
e) Orientar y entrenar al personal en la obtención de las destrezas requeridas para la óptima selección e implementación de los cursos de acción pertinentes al logro eficaz de las metas trazadas en el plan de vida y trabajo.

Módulo de seguimiento

Toda acción educativa y de desarrollo humano requiere de un seguimiento adecuado que haga mantener siempre viva la llama de lo aprendido y asegure una actualización permanente del personal.

En este sentido cobra especial importancia la estrategia conocida como "Educación continua", que plantea primero la necesidad permanente de adquisición de conocimientos y de vivencias que actualicen y desarrollen a la persona en un ámbito personal y profesional, y segundo, la programación eficazmente planificada de eventos y actividades educativas que satisfagan las necesidades individuales y grupales.

Las universidades modernas en apoyo de las organizaciones, han iniciado actividades educativas de extensión con el fin de satisfacer aquellos programas que no son posibles de realizar con los recursos propios de cada empresa: diplomados, especialidades, maestrías y otros programas son una realidad en nuestros días.

Toda acción educativa y de desarrollo humano requiere de un seguimiento adecuado.

Proyección de vida para jubilados

Dentro de la planeación de Recursos Humanos consideramos de gran importancia un modelo que ayude a la vitalidad y proyección de vida del personal a jubilarse en las organizaciones.

La moderna administración que tiende a una mayor eficacia con alto sentido humano ha generado que algunas organizaciones actualizadas pongan mayor interés en sus miembros próximos a jubilarse. El prejubilado puede ser una carga o bien un cúmulo de experiencia para la empresa así omo para sí mismo y la sociedad en general. La planeación y orie ıtación oportuna que los prejubilados den a su futuro inmediato y a largo plazo será decisiva en las actitudes constructivas o no, que adopten. Sabemos que a partir de 3 a 5 años antes de su jubilación, los ejecutivos, supervisores y empleados, en la mayoría de los casos, tienden a disminuir el rendimiento y eficacia en sus puestos de trabajo y en función de la amenaza que el cambio y su "retiro"* trae consigo, se obstaculizan muchos de los nuevos retos que las personas y las empresas persiguen (véase gráfica).

Los objetivos y contenidos en lo general de un programa como el que sugerimos son los siguientes:

Objetivo general:

Que el prejubilado pueda lograr una actividad vital y profesional cada vez más significativa para sí mismo, su familia, la organización a que pertenece y la sociedad en general.

Objetivos particulares:

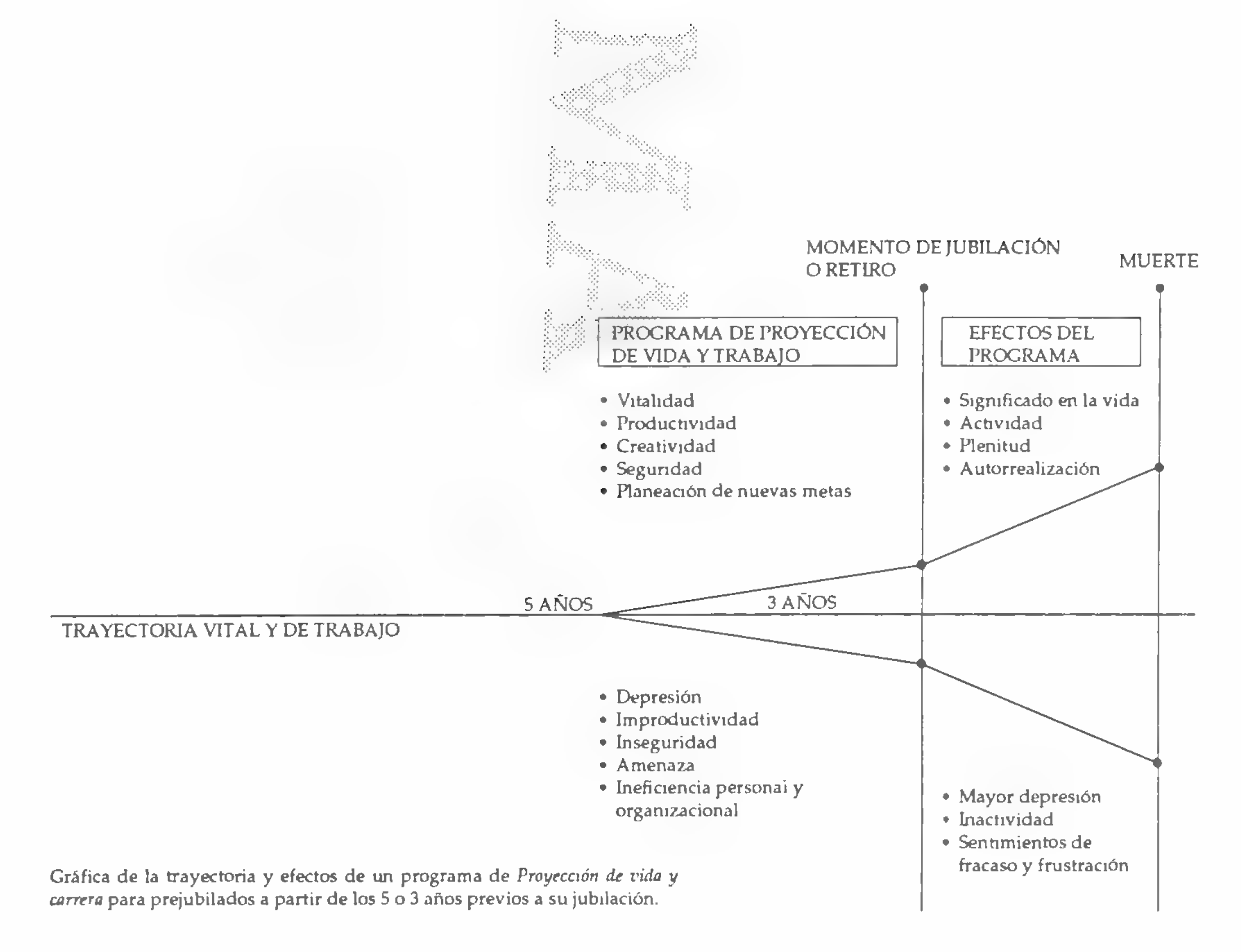
a) Revisar y analizar las actitudes hacia el cambio respecto de la vida y del trabajo.
b) Promover una aceptación positiva y racional respecto de la jubilación.
c) Planificar la vida personal y actividades posteriores a la jubilación.
d) Descubrir nuevos horizontes vocacionales y creativos que lleven a nuevas metas en la vida.

> El prejubilado puede ser una carga o bien un cúmulo de experiencia para la empresa.

Contenido del programa:

Situación actual de vida y trabajo. El análisis y evaluación de las actividades, intereses, habilidades y valores de la vida pasada dan luz sobre los resultados presentes y proporcionan datos relevantes en una planeación hacia el futuro.

* Expresión sumamente agresiva y destructiva.



Gráfica de la trayectoria y efectos de un programa de *Proyección de vida y carrera* para prejubilados a partir de los 5 o 3 años previos a su jubilación.

La redefinición de "sí mismo" en el presente, lleva a un aprendizaje vital y al reforzamiento de actitudes y conductas constructivas que ayudan a la persona a su autorrealización.

Criterios y metas de aprendizaje vital

Aprender a aprender

En nuestra sociedad moderna, el hombre culto es aquel que ha aprendido a aprender. Dijimos además que la capacidad y apertura para aprender es una condición de vitalidad. Esta actitud ante la vida, ante la ciencia y la experiencia cotidiana es en último término el tener talento de reflexionar y valorar los eventos personales y sociales y la relación que la persona guarda en su contacto con el mundo.

La información que manejamos actualmente nos hace incapaces de asimilarla y desmenuzarla. La única posibilidad de manejar todos los estímulos exteriores guardando el equilibrio y la sabiduría es ejercitando nuestra capacidad de valorar y jerarquizar prioritariamente aquellos temas que tocan el centro valoral de la persona tanto en su dimensión individual como en la de relación con el trabajo. El ideal de la Universidad Medieval, de poseer todos los conocimientos: "De Universitas", nunca fue alcanzado y ha dejado de ser un sueño ahora.

El verdadero aprendizaje según la pedagogía moderna no está fundado en un conocimiento acumulativo enciclopedista, que se refiere sólo a la dimensión conceptual en donde se presupone que la posesión e incorporación de conocimientos conceptuales produce de suyo los cambios conductuales y enriquece las habilidades y modifica los hábitos. De aquí que por mucho tiempo se confundiera el pensamiento y la filosofía racionalista de las personas con su comportamiento. Lo importante entonces era tener conceptos "rectos", pertenecer a la escuela correcta "recta razón" y fruto de esa escuela fueron los dogmas, el *magister dixit*, la recta razón, la inquisición, la sacrilización de la razón. En donde lo importante para el ser humano era tener los conceptos adecuados, las definiciones claras en detrimento y menosprecio de la experiencia emocional, afectiva, física y espiritual.

En nuestra sociedad moderna, el hombre culto es aquel que ha aprendido a aprender.

Tuvo que aparecer la corriente existencialista en la historia del pensamiento filosófico para unificar y armonizar de nuevo la esencia con la existencia, el espíritu y la materia, la razón con la emoción y la voluntad y la teoría con la práctica; para ofrecer una síntesis superior con el encuentro del ser humano en su experiencia vital integral. Este encuentro parte del diálogo interior con el "sí mismo" como única posibilidad de congruencia y aprendizaje significativo. Un segundo paso de trascendencia es el diálogo con el "tú", el encuentro con el "otro", con las experiencias vitales que me confrontan y de las cuales aprendo; es más, sólo me puedo entender a partir de la experiencia con el otro, que me autodefine y limita encontrando mi verdadera identidad y trascendencia. Este es el proceso más profundo del aprendizaje humano, de aquí que sólo podamos aprender significativamente a partir de la relación interpersonal o grupal. Sólo para esta relación cobran sentido los conocimientos filosóficos, científicos y técnicos, con cuyas aportaciones se sella la naturaleza social del hombre. Esta es la actitud vital que debe caracterizar todo esfuerzo de planeación de vida y carrera, que contiene básicamente un conocimiento y aprendizaje sobre sí mismo, un conocimiento y aprendizaje de mi contexto vital que me presenta alternativas de acción y la capacidad consciente de conjugar y optar por aquellas alternativas que enriquecen mi carrera hacia la autorrealización.

Aprender a ser

Este enfoque existencial promueve principalmente el desarrollo del ser humano hacia el logro y plenitud de sus capacidades en donde el ideal ha sido claramente expresado por algunos de los exponentes más prestigiados de la psicología humanista, así como de la filosofía existencial. C. Rogers habla de la teoría del funcionamiento óptimo; A. Maslow con su definición del hombre autorrealizado; Víctor Frankl y Erich Fromm con su énfasis en la trascendencia del hombre, más en el "ser" que en el "tener" y la búsqueda del sentido de la vida. Las principales características de este aprendizaje o vocación a Ser se encuentran en:

> Unificar y armonizar de nuevo la esencia con la existencia, el espíritu y la materia, la razón con la emoción y la voluntad y la teoría con la práctica.

a) Aquellas personas que valoran altamente el encontrar la congruencia entre lo que piensan, dicen, sienten y actúan.
b) Aquellas que mantienen una actitud de frescura y aprecio hacia la naturaleza y el mundo.

c) Aquellas que conciben su propia vida como una misión de aportación y construcción, ya sea a las personas que aman o de una forma más universal a la humanidad en general.

d) Aquellas que viven una profunda aceptación, respeto y aprecio por su propia individualidad y la de sus semejantes, sin menoscabo de la espontaneidad en la expresión de sus sentimientos y afectos tanto de cercanía como de distancia, es decir, que se relacionan consigo mismos y con los demás, sin perder su congruencia básica. Estas personas tienen como característica el involucrarse en relaciones interpersonales profundas.

e) Aquellas personas que ven en el trabajo una posibilidad de Ser a partir de la actualización de sus facultades y capacidades en un proceso de creación y autorrealización de su quehacer diario.

f) Aquellas personas que aun gozando de una posición socioeconómica privilegiada o gozando de posiciones de estatus, de poder y reconocimiento, su principal énfasis está puesto en su vocación de propiciarse un crecimiento personal para Ser y trascender como personas.

Aprender a hacer

Ya hemos mencionado al ser humano como el *homo faber* y esto significa que uno de sus atributos más importantes es el de trabajar, el de encabezar su energía vital hacia la creación y transformación de la naturaleza. El hombre es un ser hacedor de cosas y para ello tiene que aprender, que adiestrarse y capacitarse perfeccionando sus conocimientos y habilidades que van a quedar proyectadas en su obra externa, en el mundo, ya sea que se trate de la planeación y construcción de un edificio, de la creación de una obra musical, de la elaboración de un libro, del descubrimiento de una ley física, de la elaboración de un proyecto o de la sencilla labor de poner un ladrillo sobre otro para crear un bello monumento o catedral.

El hombre es un ser hacedor de cosas y para ello tiene que aprender, que adiestrarse y capacitarse perfeccionando sus conocimientos y habilidades.

Existe pues una relación intrínseca, estrecha y necesaria entre el hombre, su trabajo y el aprender a realizarlo. En nuestra opinión son dos los aspectos más sobresalientes en la tarea del hombre por aprender a hacer:

a) Una sana comprensión y motivación respecto del aprender a hacer como un medio de creación, transformación, aporta-

ción y trascendencia. El hombre debe ser consciente de que su tarea por aprender a hacer, por aprender a trabajar constituye una labor personal y necesaria, lo primero en cuanto es suya la energía que opera y le es inherente, y lo segundo porque no es algo optativo, el hombre requiere necesaria y no convenientemente de aprender a hacer. Ningún ser humano nace sabiendo. Crear, construir, transformar, aportar y trascender es algo que se aprende, y algo que cuesta y frecuentemente mucho esfuerzo, tiempo, dinero y dedicación.

b) Este aprendizaje para hacer, representa una gama muy amplia de transmisión de conocimientos, desde algunos muy simples y rutinarios hasta otros altamente sofisticados y especializados.



Nos enfrentamos necesariamente al tema de la educación básica formal, la educación en aulas que desde el jardín de niños hasta los niveles de posgrado y doctorado, nos enseñan a hacer. El gran crecimiento vertical y horizontal de las instituciones educativas y de los procesos de aprendizaje como la capacitación, adiestramiento y desarrollo de habilidades, son testigos de las grandes necesidades del hombre por aprender a hacer.

Sabemos que a pesar del crecimiento antes aludido, las oportunidades y el costo de la educación y capacitación se hacen cada vez más críticos, por ello el hombre que tiene acceso a ella debe ser más consciente y responsable para su encauzamiento adecuado y productivo.

Conviene mencionar aquí algunos conceptos que nos son útiles respecto a la educación y la capacitación. La educación y el aprendizaje en el aprender a hacer, significa la adopción, asimilación y fruto de conocimientos y técnicas que habilitan al ser humano a desempeñar una tarea o puesto específico. La capacitación podemos entenderla como una actividad planeada y basada en necesidades reales y orientadas a un cambio en los conocimientos y habilidades de la persona.* La capacitación incluye el adiestramiento.

> Crear, construir, transformar, aportar y trascender es algo que se aprende.

El adiestramiento es el aprendizaje o destreza que la persona adquiere orientada fundamentalmente a labores de tipo manual o físico. Una buena educación para hacer debe ser integral, es decir, debe darle al ser humano una perspectiva totalizadora e integradora del fenómeno humano-laboral con la trascendencia que de

* Alfonso Siliceo, *Capacitación y desarrollo de personal*, Limusa, pág. 20.

suyo implica, de tal manera que el aprender a hacer no conduzca al hombre a sumergirse en la especialización enajenante de ver el aprendizaje en, por y para el trabajo únicamente.

Aprender a enseñar

Probablemente una de las mejores formas de aprender es enseñando; uno de los mejores modos de dar y trascender es transmitiendo a otros lo que el estudio y la experiencia nos han enseñando.

Desde luego, enseñar no es la única forma de dar y trascender, y por ello no todos los seres humanos están avocados a la labor de enseñanza, sin embargo, "aprender a enseñar" y "enseñando", se convierten en criterios y herramientas más en el camino de la superación y el crecimiento personal y profesional de la persona.

Aprender a enseñar significa tomar un compromiso del yo frente al otro, un compromiso cuyo contenido es la generosidad y apertura de mi experiencia aprendida para compartirla y regalarla al otro. La enseñanza, lo sabemos, en el fondo no es un comercio, aunque algunas formas así lo requieren como modo de vida y profesión, que como tal, debe ser remunerada para la supervivencia económica de algunos individuos.

Ciertamente una de las profesiones más excelsas es el ser maestro. En algunas culturas el rol del profesor constituye uno de los más importantes cargos y posiciones en su estructura social. Desgraciadamente, en otras culturas ser profesor equivale a mal pagado, profesionista frustrado o en el mejor de los casos, intelectual de segunda. Lo que es cierto es que nuestra actual sociedad de cambios presenta grandes necesidades educativas, y requiere cada vez más de profesores, capacitadores, facilitadores e instructores en diversas áreas de la técnica y las humanidades.

Gibrán Jalil Gibrán, excelso poeta libanés, en una bella fórmula nos relata una concepción de la labor de los maestros. Por su belleza transcribimos parte de ella.

> Aprender a enseñar significa tomar un compromiso del yo frente al otro.

DE LA ENSEÑANZA

ENTONCES, un maestro dijo: HÁBLANOS DE LA ENSEÑANZA y él respondió:

"Ningún hombre podrá revelaros nada que no yazga aletargado en la aurora de vuestro conocimiento".

"El maestro, que rodeado de sus discípulos camina por la sombra del templo, no os da de su sabiduría, sino más bien de su fe y de su afecto".

"Si en verdad es sabio, no os vedará el acceso a su saber, sino os conducirá mejor al umbral de vuestra propia inteligencia".*

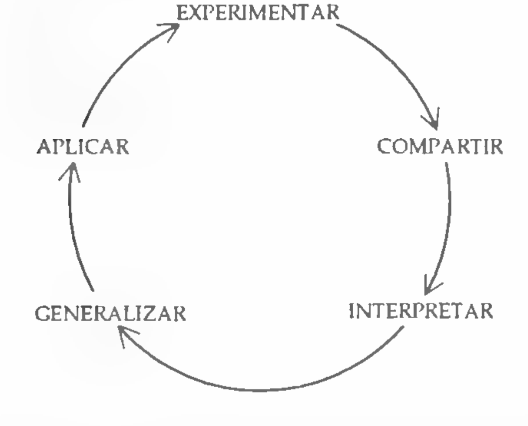
Aprendizaje experiencial

El método de aprendizaje experiencial se basa en la concepción de que el hombre es un ser integral que debe desarrollar armónicamente todas sus potencialidades tanto físicas como psicológicas y sociales. Especialmente la comprensión intelectual y afectiva de sí mismo y su mundo darán pie a este desarrollo integral.

El aprendizaje experiencial implica a los demás en el proceso de aprender. Nos descubrimos en los demás y sólo podemos definirnos en relación a un tú concreto. Se utiliza el trabajo de reflexión individual apoyado en escritos personales, dibujos, esquemas, lecturas, etc. Asimismo, se utilizan técnicas de reflexión y comunicación grupal. Todos los participantes en este método son corresponsables del aprendizaje y del éxito de todos. También el coordinador hará exposiciones que vayan ayudando al grupo hacia el logro de sus objetivos.

El ciclo de aprendizaje experiencial descrito por Pfeifer y Jones se demuestra esquemáticamente como sigue:

El método de aprendizaje experiencial se basa en la concepción de que el hombre es un ser integral que debe desarrollar armónicamente todas sus potencialidades.



A partir de experiencias o vivencias recordadas o promovidas se fomenta el sacarlas del dominio intrapersonal y compartirlas con el grupo, de manera que se perciban estas experiencias desde

* El profeta Jalil Gibrán, *Obras selectas*, pág. 117.

nuevos ángulos. El compartir se realiza en un ambiente de empatía, confianza y aceptación; en un ambiente libre de amenazas y defensas. Este paso de compartir se fomenta con base en preguntas tales como: ¿Qué sucedió? ¿Qué experimentaron? ¿Cómo sintieron?, etcétera.

Interpretar se realiza una vez que la experiencia ha sido descrita sin juicios de valor o prejuicios, simplemente como es. La interpretación implica la elaboración mental que busca significados, relaciones, causas. Se fomenta con preguntas tales como: ¿Qué significa esto para ustedes? ¿Qué implican estas experiencias y estos sentimientos? ¿Qué dice de ustedes mismos esta experiencia?, etcétera.

El cuarto paso de generalizar implica proyectar analógicamente la vivencia concreta a la experiencia diaria o de toda la vida. Es delimitar lo vivido en el momento de la realidad total de cada quien. Se refiere también a encontrar las condiciones en que se dan las respuestas, actitudes o conductas que surgieron en la experiencia analizada. Esto se fomenta con preguntas tales como: ¿Qué tanto esto que vivimos aquí se repite en nuestra vida diaria? ¿Qué nos dice esta experiencia de nuestros rasgos o dimensiones de carácter? ¿Qué aprendemos de nuestra conducta a partir de lo que sucedió en esta experiencia? ¿Qué nos dice de nuestra forma de trabajo o de la vida diaria?, etcétera.

El quinto paso: aplicar es el objetivo del aprendizaje. Es el verdadero cambio. Este cambio se debe lograr al menos en las actitudes, o sea en los deseos y predisposiciones al cambio de conductas. Este es el fruto de todo el proceso; implica las conclusiones, objetivos, metas concretas que la persona pretende llevar a su forma de actuar y sentir. La aplicación en la vida real será el cambio planeado y esperado. Esto se alienta con base en preguntas tales como: ¿Qué conclusión sacan de todo el ejercicio? ¿Qué conductas concretas pretenden modificar? ¿Qué actividades pretenden realizar para lograr cambios? ¿Cuándo? ¿Con quién vas a realizar estos cambios? ¿Cómo vas a asegurarte el logro de tus metas?

> Este modelo de aprendizaje experiencial está basado en una comunicación eficaz y utiliza el método de retroalimentación.

Este modelo de aprendizaje experiencial está basado en una comunicación eficaz y utiliza el método de retroalimentación o *feedback* que es una herramienta de resultados probados en eventos de consultoría, dinámica de grupos y procesos de crecimiento personal. Varios autores han escrito sobre las habilidades y técnicas de dar retroalimentación, entre ellos, Hanson, Pfeiffer y Jones, 1975; Pfeiffer y Jones 1972 y Filley y Pace, 1976.

Una versión de las guías que más comúnmente se presentan como condiciones de una buena retroalimentación se presenta a continuación, así como una síntesis del proceso de comunicación

El proceso de la comunicación

La *comunicación* es el proceso por el que se transmite un mensaje emitido por un transmisor a un receptor. Hablamos de una buena comunicación cuando ésta es eficaz o sea cuando el mensaje es recibido por el receptor en el mismo sentido que fue deseado por el transmisor. Sin embargo, más adelante se profundizará respecto a este importante tema.





Nuestra comunicación vital y de trabajo está llena de buenas intenciones igual que el infierno. Lo que nos interesa son los resultados, la efectividad de la comunicación. Casi todos los seres humanos tienen buenas intenciones al comunicarse; pero no saben cómo hacerlo adecuadamente para lograr sus intenciones u objetivos.

Para lograr una comunicación eficaz se necesita:

a) Claridad interna en el transmisor.
b) Apertura y capacidad en el receptor.
c) Que no existan ruidos o impedimentos físicos o psicológicos.
d) Ausencia de temores y prejuicios.
e) Manejo de un mismo lenguaje y contexto psicosocial.
f) Expresión clara y precisa de los mensajes.

> Para lograr una comunicación eficaz se necesita:
> - Claridad interna en el transmisor.
> - Apertura y capacidad en el receptor.

Aunque la responsabilidad de la comunicación eficaz es tanto del transmisor como del receptor; en la práctica el transmisor suele tener mayor interés y responsabilidad sobre la comunicación y por tanto debe asegurarse que su mensaje sea recibido por el receptor como él lo ha querido transmitir.

La forma de asegurar que el mensaje ha sido recibido es verificando con el receptor cómo ha entendido el mensaje. Esto se refiere tanto a mis palabras como a lo que comunico con mi conducta, actitudes, etc. En otras palabras, verificar significa clarificar cómo soy percibido, cómo soy captado, cómo impacto a mis receptores. A este proceso se le llama retroalimentación. Cuanto más tarde en verificar mi impacto sobre los otros, habré perdido un tiempo valioso para corregir las malas interpretaciones, las desviaciones o confusiones; es decir, los defectos de mi comunicación.

Retroalimentación: **T** —MENSAJE→ **R**; **R** —VERIFICACIÓN→ **T**

Características y requerimientos para una buena retroalimentación

- *a)* *Descriptiva y no evaluativa.* Una retroalimentación efectiva no se aprende en guías sino solamente en la práctica. La retroalimentación es recibir información sobre la conducta propia y sus efectos en los demás. Puede ser verbal y no verbal. Sobre todo debe ser descriptiva y no evaluativa. Carl Rogers llama a esta técnica "espejo" y consiste en regresarle al otro el reflejo de su conducta observable, describiéndola y no juzgando ni añadiendo elementos de subjetividad.
- *b)* *Específica y no general.* La imagen reflejada será de mayor utilidad en cuanto más especifique y describa concretamente los rasgos, hechos y conductas reflejados y expresados en palabras, tono de voz, gestos, movimientos, posturas corporales, etcétera.
- *c)* *Toma en cuenta las necesidades del receptor.* La intención en todo proceso de *feedback* debe ser de una genuina ayuda y no un deseo de cambiar manipulando al receptor de la retroalimentación. En este sentido debe ser elaborada y comunicada para beneficio del que la recibe.
- *d)* *Oportuna.* Es aquella expresada en el contexto particular de la conducta a que se refiere, esto es, inmediata al momento de su necesidad. Aunque por razones obvias y por sentido común a veces se deba posponer.

La forma de asegurar que el mensaje ha sido recibido es verificando con el receptor cómo ha entendido el mensaje.

e) *Pedida implícita o explícitamente y no impuesta.* Este proceso debe darse sólo en un ámbito de interrelación humana en el que la retroalimentación responda a las necesidades de crecimiento de los seres relacionados. En una relación de matrimonio por ejemplo, se entiende implícito el derecho y la obligación de darse *feedback*. En un grupo de encuentro, de crecimiento o de psicoterapia el acuerdo es explicitado.

f) *De lo que se puede cambiar.* La retroalimentación tiene como principal objetivo en última instancia, el ayudar al otro a cambiar y crecer, por tanto, la retroalimentación se refiere a aquello que el otro realmente puede modificar y tiene control sobre ello.

g) *Debe verificarse.* Esta regla cierra el ciclo y previene de interpretaciones erróneas a la información que se está compartiendo. El recibir retroalimentación sobre aspectos relevantes de la conducta para que produzcan efectos positivos es un arte difícil de lograr.

El recibir retroalimentación sobre aspectos relevantes de la conducta para que produzcan efectos positivos es un arte difícil de lograr.



CAPÍTULO 4

MODELOS PARA LA PLANEACIÓN DE VIDA Y CARRERA



DESARROLLO HUMANO, UN MODELO EDUCATIVO PARA LA AUTORREALIZACIÓN

COMUNICACIÓN, UNA ACTITUD ANTE LA VIDA

CLARIFICACIÓN DE VALORES

MODELO DE ASERTIVIDAD

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Desarrollo humano, un modelo educativo para la autorrealización

De entre los modelos educativos que tratan del cambio y aprendizaje como condición de un crecimiento personal, se encuentran los enfoques reeducativos que han surgido de las distintas corrientes terapéuticas y cuya diferencia principal con los modelos tradicionales es que se fundamentan en un modelo educativo de aprendizaje, en el que se considera al hombre como un ser en continuo aprendizaje de conductas, valores, sentimientos y conocimientos, en lugar de considerarlo como un enfermo según el modelo clínico médico tradicional.

Este modelo médico clínico, tiene como principal limitación el definir y concebir a los seres humanos sólo desde concepciones psicopatológicas. El modelo reeducativo de que hablamos, considera al ser humano a partir de la normalidad y de sus posibilidades de crecimiento y hace énfasis en las conductas mal adaptadas que deben ser desaprendidas y sustituidas por aquellas que son más constructivas y funcionales a la realidad que vive.

El modelo reeducativo aporta conceptos y teorías de gran utilidad para la planeación de vida y carrera. A continuación señalamos algunos de estos conceptos que sirven de base para la clarificación y estímulo de aquél que quiere y necesita integrar una filosofía vital personal.

Filosofía, psicología y espiritualidad

Dentro del modelo de desarrollo humano ha habido una gran insistencia en integrar los movimientos filosóficos, religiosos y espirituales con las concepciones de las ciencias de la conducta. El pensamiento occidental basado principalmente en la razón y la lógica ha logrado grandes éxitos en las aportaciones científicas y técnicas; los principios de la filosofía y tecnología occidental han demostrado cómo podemos influir y transformar el mundo a un costo alto que ha sido el descuido de la vida interior del hombre. A partir de la Segunda Guerra Mundial las corrientes existenciales y orientales han cuestionado fuertemente la dicotomía producida por el pensamiento occidental racionalista que descuidó toda la vida corporal, anímica, espiritual y psicológica. El siglo XX ha sido testigo de las expectativas puestas en la ciencia y la técnica,

Las corrientes existenciales y orientales han cuestionado fuertemente la dicotomía producida por el pensamiento occidental racionalista.

así como de la frustración manifiesta ante las guerras, polución, tecnocracia, manipulación publicitaria, los nuevos imperios industriales y la amenaza permanente de la destrucción total. Ciertamente nuestro planeta esta herido de muerte.

La conciencia de frustración en el hombre de hoy ha renovado el interés y la práctica de muchos individuos y grupos por el crecimiento interior y la verdadera espiritualidad. La inspiración de las filosofías orientales como el zen, el taoísmo, la meditación, el yoga, el sufismo y otras, están influyendo en el crecimiento y desarrollo de las personas y grupos.

Las filosofías y prácticas orientales han enseñado que el hombre antes que nada es un ser espiritual llamado a un destino trascendente, que el mundo occidental no ha podido presentar congruentemente. Uno de los pensadores que han traído a occidente el pensamiento védico es Allan Watts quien en un reciente libro* ha señalado cómo en occidente el verdadero tabú que nos lleva a la enajenación es el desconocimiento de sí mismo. Si acaso la mayor aportación del pensamiento y práctica orientales es aquella que nos permite un conocimiento profundo y trascendente de nuestra existencia.

Zuzuki y Fromm en un intento integrador nos muestran las diversas maneras de acercarse a vivir la realidad entre el occidental y el oriental.**

Meditación

Las filosofías y prácticas orientales han enseñado que el hombre antes que nada es un ser espiritual llamado a un destino trascendente.

La meditación en su concepción y práctica oriental constituye una disciplina de autoconocimiento, introspección y relajación profunda con efectos psicológicos y orgánicos que benefician a la persona dotándola de salud y vitalidad.

Tanto en Europa, Estados Unidos y ahora en México, las técnicas de meditación han sido aceptadas y valoradas como importantes instrumentos que ayudan al hombre moderno de las grandes ciudades a manejar las situaciones tensionantes y angustiosas de la vida diaria, es decir, el stress. Además y principalmente, la meditación es un estado de conciencia en el que el mundo interior de la persona comienza a ordenarse produciendo descanso, relajación profunda, salud física, agudeza mental, afinación de la intuición y percepción y nos procura una liberación espiritual llamada *samadhi* por los hindúes o *satori* por los japoneses del zen.

* *El libro del tabú.*

** A Maslow, *New Knowledge in Human Values.*

La meditación, independientemente de su particular escuela o técnica, implica una disciplina y práctica sistemática que es preciso no abandonar por ningún concepto. Debe observarse además, una actitud paciente, alegre y tenaz. El éxito y las experiencias revitalizadoras llegan finalmente. Las principales y más serias escuelas de meditación son aquellas que derivan de la práctica del yoga como el Raya Yoga, el Hatha Yoga y el Mantra Yoga. Otra escuela importante es la meditación zen, llamada en japonés zazen que encuentra sus orígenes en el budismo. La meditación trascendental es una disciplina muy difundida en los últimos años en el mundo occidental por Maharishi Mahesh Yogi a partir de las enseñanzas de Guru Dev. Todas ellas, de una u otra forma son disciplinas que promueven la salud física y espiritual del individuo y le aportan importantes fundamentos filosóficos y psicológicos del pensamiento y prácticas orientales.

La meditación cuando se ha hecho un hábito y disciplina permite que la mente se haga más clara y las motivaciones e intereses más puros y saludables. El subconsciente liberal, el conocimiento y las experiencias guardadas y escondidas nos permite descubrir las formas en que los seres humanos nos limitamos y enajenamos con nuestra forma de vida cotidiana. Además de lo anterior, las fuerzas superconscientes e intuitivas encuentran una vía de liberación y brindan a la persona una vida de sabiduría y paz. La meditación ha sido considerada por algunos investigadores y psicoterapeutas como la metaterapia, es decir, un medio o instrumento de introspección *insight* y reeducación que constituye una verdadera curación a los males del hombre

Principios fundamentales del desarrollo humano

Ser en desarrollo

La persona es un ser en proceso, esto es, en continuo desarrollo, cambio y aprendizaje. La experiencia misma es el centro de la existencia, la posibilidad de vitalidad y crecimiento. Este contacto con la experiencia es lo que da sentido a la vida, trascendiéndola en nuestro compromiso existencial.

La experiencia misma es el centro de la existencia, la posibilidad de vitalidad y crecimiento.

El momento vital presente, el aquí y ahora

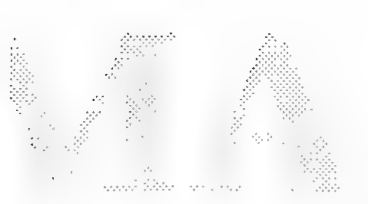
La vida humana se da en el presente, entendido el presente como la experiencia fenomenológica que integra mi historia pasada y

mis potencialidades susceptibles de realizar en el futuro. El pasado ya no existe en cuanto tal, sino únicamente como factor de influencia en mi crecimiento y desarrollo y que se manifiesta ahora en mi presente.

El futuro no tiene sentido sino en cuanto a lo que ya vivo de él en el presente. La mayor seguridad de lo que puedo realizar en el futuro es mi compromiso existencial presente.

Vitalidad consciente

El proceso de conciencia vital, esto es de sentir, conocer, y experienciar, debe estar caracterizado por el darse cuenta y ser consciente de lo que sucede dentro y fuera de la persona en un proceso de continua reflexión como un acto de intuición, sensibilidad y razón. Esta conciencia caracteriza lo auténticamente humano, hace de la persona un ser con centro en sí misma y en su contexto, no un sujeto alienado que pierde contacto con la realidad y consigo mismo. La conciencia de sí mismo hace posible el auténtico crecimiento y realización personal. Sólo de aquí nace la posibilidad de la verdadera libertad y la posibilidad de la planeación de vida y carrera.



Énfasis en la relación

Este modelo recobra de la filosofía existencial, la importancia de la auténtica relación humana única posibilidad de crecimiento y trascendencia. La fenomenología del encuentro, la actitud de empatía hacia el otro, la aceptación incondicional de su ser persona, el diálogo congruente y la comunicación en la formación del nosotros, hace de la relación humana el origen y el fin del crecimiento y la trascendencia del hombre.

Autenticidad

> La mayor seguridad de lo que puedo realizar en el futuro es mi compromiso existencial presente.

El ser congruente en la expresión del verdadero yo, es decir, de los sentimientos, emociones, ideas, valores, conductas y objetivos vitales, es una condición de encuentro y crecimiento que asegura una relación humana rica y significativa.

Esta autenticidad en la expresión humana es factor de un encauzamiento libre de energía y creatividad que elimina o reduce la tensión y angustia vitales.

Comunicación, una actitud ante la vida

La comunicación es el proceso más importante de la interacción del ser humano. Es en realidad una actitud frente a la vida. El concebirla únicamente como la transmisión y recepción de mensajes entre un emisor y un receptor, nos impide entender la esencia, profundidad y trascendencia de la comunicación como fenómeno humano.

El proceso de comunicación es algo más rico, es el intercambio de ideas, sentimientos y experiencias que han ido moldeando las actitudes, conocimientos, sentimientos y conductas ante la vida. Este fenómeno de comunicación es una proyección del verdadero Yo. Entiéndase bien que nos referimos a la comunicación tanto en sus formas verbales y lógicas como a sus manifestaciones corporales, no verbales y emocionales como son los gestos, el tono de voz, la mirada, la postura corporal, la expresión del rostro que se va formando con el tiempo, el silencio significativo, etcétera.

A través de la comunicación hemos recibido nuestra herencia cultural: los valores en los que hacemos énfasis, los prejuicios y fantasmas que nos acompañan a cumplir con los roles sociales, la manera que nuestra sociedad espera que nos comportemos, etc. Con la comunicación hemos aprendido a concebirnos, tratarnos y valorarnos a nosotros mismos.

Las formas de intercambio con las personas del sexo opuesto y sus posibilidades de creatividad y desarrollo, las actitudes y expectativas hacia el trabajo y la función que éste desempeña en el contexto organizacional y social, son otros aspectos fundamentales del fenómeno de comunicación humana. Desde la comunicación, el Yo interno, las manifestaciones de intercambio y transacción con el medio ambiente reflejan la salud interior, motivación y energía que nutre nuestra existencia. El arte en este sentido es una de las manifestaciones más importantes del Yo cultural de los pueblos y naciones. Cuando los griegos estaban en apogeo, crearon el Partenón, en espacios abiertos y sensaciones de infinito, de experiencias de grandeza y prepotencia.

También crearon el discóbolo y el lanzador de jabalina, figuras dotadas de vitalidad, fuerza, señorío, disciplina, dominio y logro. La Roma Imperial también en su apogeo creó los arcos del Triunfo, las grandes avenidas y coliseos, las escalinatas amplias, con escalones de poca altura que obligaban a transitarlas ergui-

La comunicación es una proyección del verdadero Yo.

dos, con la vista hacia el cielo. La decadencia produjo en esta civilización estatuillas como la del niño que se extrae la espina del talón, con una plástica flácida, sin fuerza, sin vitalidad y sin mayor sentido. La decadencia produjo escalinatas angostas, de altos escalones cuyo tránsito forzaba a encorvarse y ver hacia abajo.

El proceso de comunicación alude más bien a criterios de calidad que de cantidad en la comunicación conmigo mismo, con mis semejantes y con el mundo. Lo que importa es la calidad, es decir: sinceridad, profundidad, congruencia y honestidad que se imprime. De esta manera estaremos frente a una comunicación sana y poderosa que influye en el crecimiento de mí mismo y de los demás. Esta forma de comunicarse produce verdad y salud, toca los aspectos emocionales y conceptuales, integra y clarifica, hace de mi un ser transparente* abierto, en intercambio, es decir, un sistema abierto y vital que tiene la capacidad de tomar un verdadero contacto con el mundo, en otras palabras la capacidad de amar y ser amado trascendiendo, superando la individualidad y creando vínculos.

A diferencia, un sistema cerrado está basado en una comunicación incompleta, incongruente e indirecta. La mala comunicación sistemática es signo de enfermedad, proyecta una distorsión en los procesos de percepción tanto en valores como en ideas y sentimientos. La mala comunicación crea sentimientos de inseguridad, desconfianza y defensividad. La mala comunicación favorece la distancia entre los seres humanos y es causa de los cuadros patológicos más severos tanto a nivel individual como familiar, grupal y organizacional.

En el trabajo la comunicación también constituye el proceso más importante. La relación de trabajo en última instancia es una relación de comunión, intercambio y comunicación con personas y cosas. La sabiduría oriental y concretamente la japonesa que ha creado las organizaciones de más alta productividad, finca sus logros en la calidad de la comunicación y relación humana que establecen en todos los miembros de la organización.

> El proceso de comunicación alude más bien a criterios de calidad que de cantidad.

Reflexionemos un momento en el significado proyectivo y real de estos tres principios de comunicación:

a) Las organizaciones japonesas no ofrecen solamente empleo o contratación sino un núcleo vital de compromiso e involucración, de arraigo y trascendencia. Las empresas japonesas logran familias, no sólo aglomeraciones de trabajadores.

* Sidney Jorurard, *The Transparent Self*.

b) Las decisiones en la organización son tomadas por consenso, requieren de la participación de todos. Invierten mucho tiempo en comunicarse respetuosa y abiertamente y una vez tomada la decisión reciben adhesión unánime de alta motivación, vitalidad y disciplina.

c) Una herramienta de trabajo que más impresiona a los administradores y consultores occidentales son los famosos círculos de control de calidad a través de los cuales han despertado la participación y creatividad de los miembros de la empresa en la creación de estrategias, técnicas y políticas que han redundado en el mejoramiento de la calidad de los productos, superando en pocos años la eficacia y calidad de los productos occidentales. Nuestra cultura occidental, contadas algunas excepciones, aún no ha realizado y profundizado en la importancia de la comunicación como proceso de relación personal, interpersonal y laboral, quedándose sólo en las prácticas superficiales de la comunicación masiva.

La comunicación es la herramienta más importante en la planeación de vida y carrera. El contacto personal que se puede establecer con uno mismo a través de un conocimiento sistemático y sensible de la propia vida y carrera. El conocimiento vivencial que se tenga de los atributos personales y las condiciones del propio funcionamiento, fuerzas y debilidades que delimitan el campo de acción, el profundo respeto a los intereses vitales y profesionales, a las metas que se desean realizar, el tipo de relación creativa que se quiere desarrollar y mantener con los semejantes y con el mundo, con la ciencia, con el arte y el trabajo. Todo esto es fruto de un constante diálogo interior a partir del cual es posible tomar las decisiones importantes y planificar el camino propio. La reflexión profunda sobre la historia personal de éxitos y fracasos, así como el diálogo constante con el medio circundante, son los pilares sólidos sobre los que se planificará el futuro.

La reflexión profunda sobre la historia personal de éxitos y fracasos, así como el diálogo constante con el medio circundante.

Manipulación

Cuando se pierde o distorsiona el centro de la comunicación es cuando nos enajenamos; decimos lo que no somos, hacemos lo que

no queremos, vemos lo que no hay y dejamos de ver lo que hay; nos convertimos en objetos de nuestras ideas, metas y sentimientos; dejamos de ser sujetos de nuestra propia comunicación y así también objetivizamos a los demás. Aparecen las formas distorsionadas de comunicación tales como la manipulación, el poder y el control. Se establecen relaciones basadas sólo en el poder y en este sentido la planeación de vida se puede convertir en un proceso de control alienante.

Jorurard en su obra *El ser transparente* concluye que aquél que tiene una comunicación clara y congruente en donde aparece el Yo interno como transparente hacia el exterior, es una persona sana, vital y con menos propensión a la enfermedad física y psicoemocional.

Como síntesis de las ideas anteriores podemos decir parafraseando "Dime cómo te comunicas y te diré quién eres".

Clarificación de valores

Todo proceso de planeación de vida y carrera requiere de un análisis y confrontación de los valores que vive la persona. No podemos separar o distinguir la relación íntima entre un objeto vital y de trabajo y los valores y creencias que hay detrás de ellos.

Aunque cada ser humano es una realidad individual, el fenómeno social influye a la persona a través de una escala valorativa referida a principios, normas, tradiciones, creencias, etc., que en la mayoría de los casos determina y crea un sistema valoral en la persona. Ningún ser humano nace con valores, éstos son un resultado de la cultura, es decir, de la influencia familiar, escolar, religiosa y en general de las tradiciones a las que la persona queda sujeta en su educación temprana y que en muchos casos es definitiva sellando un sistema de valores que probablemente no admita cambios y cuestionamientos futuros.

> Todo proceso de planeación de vida y carrera requiere de un análisis y confrontación de los valores.

Respecto a la adopción de valores, existen cuatro modelos.* El primero es reconocido como *Moralizante* , y es aquel que logra inculcar a niños y jóvenes los valores de los adultos, quienes los enseñan con el afán de evitarles conflictos y tropiezos en el camino por la vida. Un segundo enfoque es el de *laisser faire* (dejar hacer), que parte de la premisa de que ningún sistema de valores es bueno por lo que el mejor camino es abandonar a la persona para

* Sidney B. Simon, *La clarificación de valores*.

que ella forme su propia escala. El tercer enfoque es el de *modelaje*, en éste se presenta ante el sujeto pasivo del aprendizaje un modelo a seguir, un ejemplo que sirve de emulación y fuente de inspiración para la persona que inicia la construcción de su sistema valoral. Los anteriores enfoques podemos considerarlos clásicos y tradicionales. Consideramos que una de las más ricas aportaciones de la psicología humanista es el cuarto enfoque llamado *clarificación de valores*. Este modelo parte de la premisa de que hay algunos valores que se modifican a lo largo de la vida y que es la persona libre, consciente y sana aquella que debe adoptar comprometida y responsablemente una escala valorativa propia, congruente y libre. Este enfoque ayuda a la persona a iniciar un camino en el que sus interrogantes, dudas, conflictos e incongruencias respecto de sus valores, encuentran respuestas clarificadoras. Esta perspectiva que aporta la psicología humanista encuentra su origen en las escuelas de la fisolofía fenomenológica existencial y pretende como objetivo inmediato establecer una relación armónica real y significativa entre el pensar, decir, y actuar; entre el ser y la existencia, entre el mundo de los principios y valores teóricos y la fenomenología y la realidad de la existencia humana.

La *clarificación de valores* como área de apoyo en el proceso de planeación de vida y carrera, persigue que a través del análisis y cuestionamientos, abandonen, confirmen o adopten los propios valores, que la persona se conozca más así misma, se enfrente a la realidad de su Yo interno, libre y consciente y establezca una relación directa entre sus objetivos individuales, familiares y de trabajo y los valores que enarbola y vive. El objetivo inmediato que se persigue con esta estrategia es que el individuo a través de ejercicios estructurados, especialmente diseñados bajo la dirección técnica de un facilitador u orientador y en su caso, el apoyo de un grupo, tome cada vez mayor conciencia de que sus sentimientos, ideas, objetivos, actividades, creencias y decisiones deben emanar de un sistema valorativo propio consciente y libre.

Congruencias entre valores y comportamiento

Establecer una relación armónica real y significativa entre el pensar, decir, y actuar.

Uno de los aspectos más relevantes del enfoque clarificador de valores es el de la ayuda que para la persona representa el ser confrontada entre sus valores teóricos y sus valores reales, es decir, entre aquello que piensa y dice a nivel valoral y aquello que siente y actúa en su existencia cotidiana.

La incongruencia entre el valor teórico y el valor real es sin duda una fuente de permanente tensión, conflicto y ansiedad, además de ser un camino de enajenación por fragmentar la unidad psicoemocional de la persona. La persona vital que se ve inmersa en un proceso de planeación de vida y carrera tiene que aprender a crear permanente y sistemáticamente su propio sistema de valores, el cual le permita una vida de mayor conciencia y libertad, esto es una vida más saludable.

En forma sólo enunciativa señalamos aquellas áreas de la vida humana de relación en donde la clarificación de valores adecuadamente fundamentada y dirigida es una herramienta útil de análisis, cuestionamiento y clarificación.

Áreas de análisis y clarificación de valores

Aprender a crear permanente y sistemáticamente su propio sistema de valores.

a) Autoconcepto y escala valorativa.
¿Quién soy y cuáles son mis valores?
b) Las relaciones familiares.
¿Qué valor le doy a mi vida familiar?
c) El trabajo, su sentido, su importancia, su trascendencia.
d) El valor de la persona humana.
Concepto, dignidad y trascendencia del hombre.
e) La amistad y las relaciones interpersonales, su sentido e importancia.
f) La vida religiosa.
Concepción y prácticas religiosas.
g) La vida normativa.
Normas éticas, morales, jurídicas y convencionalismos sociales.
h) El dinero y la riqueza.
Su importancia, ¿medio o fin?
i) La vida política.
La participación social y solidaria.
j) La vida amorosa y sexual.
Concepción, práctica y trascendencia .

Modelo de asertividad

De las teorías conductuales ha nacido este modelo, desarrollado principalmente por Wolpe y Lazarus, con el objeto de enseñar a las

personas conductas sencillas y concretas para tener comunicación firme y efectiva en el logro de los objetivos cotidianos.

Este modelo cobra valor por la relación que guarda con el modelo de comunicación y la integración práctica que hace del manejo de los sentimientos, especialmente de la agresión. Es un modelo de mucha utilidad en la planeación de vida, ya que promueve y desarrolla conceptos y habilidades muy importantes en la consecución de las metas, deseos y necesidades personales tanto para la vida personal como de trabajo. Su utilidad en el desarrollo de líderes es cada vez más aprovechada en los programas de capacitación y entrenamiento.

Entre los aspectos fundamentales de la teoría de la asertividad se incluyen:

a) La filosofía subyacente a la asertividad.
b) Los tres estilos posibles de respuestas en una situación asertiva.
c) Algunos medios para reconocer externamente cada uno de estos estilos de respuesta.

Filosofía de la asertividad

Asertividad viene del latín *assertus*, y se refiere a la acción de "afirmar", "poner en claro". Es la expresión congruente de nuestros pensamientos, deseos, derechos, sentimientos, necesidades y decisiones, aprendiendo a actuar responsablemente de acuerdo a nuestra vivencia personal y única, respetando la vivencia de los demás.

Esto implica un respeto por los deseos, pensamientos y necesidades de los demás. En términos de Virginia Satir, ser asertivo puede ser definido también como el tener una comunicación ideal o balanceada.

> Es la expresión congruente de nuestros pensamientos, deseos, derechos, sentimientos, necesidades y decisiones, aprendiendo a actuar responsablemente.

Es un proceso dual de comunicación que incluye al propio yo y al yo del otro. Toda comunicación que deja de lado a cualquiera de los "yo" se desbalancea. La teoría de la asertividad está basada en la premisa de que cada persona posee ciertos derechos humanos básicos como "el derecho y la responsabilidad a controlar y dirigir la propia vida". Es el derecho básico a la vida, la libertad y la consecución de la felicidad. Esto implica la responsabilidad de conocerse así mismo en su propia unicidad y el poder tomar las

decisiones que vayan de acuerdo a las necesidades personales internas y externas de cada quien. Nadie tiene el derecho de escoger las prioridades, metas o valores de otro ser humano.

Mientras uno sea responsable de sus actos y de las consecuencias de los mismos, no se necesita justificar ante los demás. Teóricamente uno es libre de hacer lo que quiera que no dañe el derecho de los demás. "Uno tiene el derecho de expresar o guardar los propios sentimientos, ideas y experiencias, a ser el propio juez de sus hechos".

Cada persona tiene el derecho de la libre expresión y de tener los sentimientos y pensamientos que desee sin que "deba" sentir o pensar distinto, en último término de ser distinto a como es. "Uno tiene el derecho a ser respetado en su ser persona, en su propia unicidad". Y también tiene uno la responsabilidad de tratarse a uno mismo con respeto y dignidad; de aceptarse y amarse así mismo. "Uno tiene el derecho a ser humano, esto es a equivocarse, cambiar de opinión, a no ser perfecto, a no caerle bien a todos".

Nadie tiene el derecho de escoger las prioridades, metas o valores de otro ser humano.

Nuevos datos y experiencias hacen que cambie mi forma de ver y valorar los eventos y las personas. Puedo tomar nuevas decisiones que no afecten los derechos de los demás. Tratar de complacer a todo el mundo es imposible y fuente de conflicto y frustración. "Uno tiene el derecho de pedir o rehusar solicitudes de los demás sin sentirse culpable".

Nuestra sociedad actual nos ha educado con la consigna implícita de que uno debe complacer siempre a los demás. Muchas veces se deterioran las relaciones interpersonales porque cargamos a los demás con la obligación de respondernos en la forma que necesitamos y les negamos el derecho a libremente escoger sus respuestas. Este prejuicio nos hace caer en conductas manipulatorias, enajenantes y poco auténticas. "No estamos en este mundo para llenar las expectativas de los demás, ni los demás están en este mundo para llenar las nuestras; y yo soy yo y tú eres tú",* Perls. El respeto a mi libertad y a la de otro nos proporciona la base de un encuentro auténtico.**

* Betsy Nicholson Callahan, *Assertiveness Training*, Resource Comunications Inc. Boston, Mass, 1980.

** Jakubolwski-Spector, *Self-assertive training procedures for women*, en D. Cartes y E. Rawlings (comps.), *Psychotherapy with women*, Springfield, Ill. Charles C. Thomas, *Facilitating the growth of women through assertive training*, The Counseling Psychologist, 1973, 4 (1) 75-86.

Los tres estilos de respuesta

Los seres humanos en su interacción diaria se relacionan con estos derechos fundamentales a lo largo de un continuo estilo de respuestas: la no asertividad, la asertividad y la hostilidad.

Asertividad: Es el acto de defender los propios derechos fundamentales sin violar los de los demás (Jakubolwski-Spector). Implica el ser yo mismo y procurar mis derechos, necesidades, decisiones, gustos e intereses, tomando en cuenta y siendo sensible a los de los demás. Es una comunicación honesta, balanceada que promueve y dignifica a los dialogantes. Las personas asertivas respetan sus derechos y los ajenos. Ser asertivo implica responsabilizarse de su propia conducta y sus consecuencias. Ser artífices del propio destino. Tomar y respetar las decisiones propias.

La persona asertiva reconoce la frontera de su propia individualidad y la de los demás (Fromm). Tiene una fuerte conciencia de unicidad y separatividad. Tiene una rica sensibilidad y conciencia de sus propias necesidades (Shostrom) y de las ajenas. No siempre tiene que salirse con la suya de inmediato, sino que es capaz de integrar, sublimar o hacer transacciones que la lleven a lograr objetivos de mayor trascendencia y mediatez.

No asertivo: Es aquel estilo que interactúa en menoscabo de su propio yo, de sus propios deseos, derechos, intereses, etc. Esto se debe a la incapacidad o dificultad para expresar los propios sentimientos, ideas, deseos, frustraciones, éxitos, necesidades, etc., y permite que los demás violen los derechos propios. Cuando uno se centra en exceso en los derechos y necesidades ajenos, pierde uno el centro de intercambio humano. Se subordina a otro, se enajena y debilita el yo. Muchas veces el no asertivo cree o espera que los demás van a adivinar sus motivaciones y necesidades. Se cree que es de poca educación pedir o exigir los derechos propios. Muchas personas sólo saben luchar por los derechos de un tercero, pero no por los suyos propios. Generalmente, los que se quedan esperando la adivinación de los demás, suelen ser catalogados como "muy buenos" o "muy respetuosos" o "delicados o sensibles", pero en la realidad suelen ser víctimas y explotados o pisados en sus derechos por personas agresivas generalmente. Y lo más importante es que las necesidades propias no son satisfechas, con la consecuente frustración y con abierto o silencioso resentimiento. Estas experiencias van minando la propia estima y autoconfianza.

Generalmente, las personas no asertivas actúan así por hábito que denota en sus raíces un miedo al conflicto y a la agresión y hostilidad. Son personas que buscan ser amistosas y pacíficas pero sobre bases de autoderrota y dándose por vencidos en bien de la "calma". El evitar la confrontación o las situaciones difíciles o tensas frecuentemente se hace en detrimento de mí mismo, de mi

Asertividad: Es el acto de defender los propios derechos fundamentales sin violar los de los demás.

propio valer y de mi satisfacción vital y paradójicamente invita a otros a pasar sobre mis derechos con más frecuencia. Nuestra parte biológica de agresión y defensa es necesaria para mantener y fomentar el respeto propio en los demás. Una persona no asertiva es considerada como "buena" pero básicamente *débil*. El negar mi propio respeto, mis derechos y necesidades, lo que legítimamente deseo es deshonesto y en el fondo manipulatorio de mí y de los otros. La comunicación abierta y honesta se da solamente en relaciones de igualdad y de respeto básico. El estilo no asertivo promueve relaciones de desigualdad en donde siempre hay un ganador y un perdedor. No es una relación sinérgica y creativa.

Hostilidad: El estilo hostil caracteriza la comunicación desigual o desbalanceada en detrimento de los derechos de los demás. Se invaden los límites y la frontera de los otros. Se caracteriza por la insensibilidad a las necesidades de los demás; por actos hostiles contra los otros. Aquí encontramos posturas de dominio, manipulación y humillación de los otros. El estilo hostil se centra únicamente en mis propias necesidades y deseos hasta llegar a ser una postura de capricho. Este tipo de conducta obtiene resultados inmediatos con mucha frecuencia, dependiendo del poder propio y de la debilidad de mi interlocutor, pero me aleja de los demás, me aleja del respeto al otro y por lo tanto me mantiene en una relación desigual, de poder y sumisión o de continua fricción y hostilidad. Estas personas son incapaces de gozar sus relaciones interpersonales y reciben respuestas de miedo, deshonestidad y hostilidad. A la gente no le gusta ser pisoteada o ignorada despóticamente. La hostilidad produce defensividad en otro y/o alejamiento. Muchas veces el hostil pasa, debido a sus sentimientos de culpa, a un estilo no asertivo y así a la larga se convierte en victimario y víctima de sus propios sentimientos y deseos incontrolados por un yo inmaduro.

MA

Medios para reconocer los distintos estilos

El estilo no asertivo promueve relaciones de desigualdad en donde siempre hay un ganador y un perdedor.

El análisis de las respuestas ayuda a definir el tipo de emoción, la conducta verbal y no verbal que se manifiesta.

a) *Emoción y lenguaje*. El estilo no asertivo se caracteriza por sentimientos y sensaciones autorregresivas como miedo, ansiedad, culpa, depresión, fatiga, minusvalía, autoagresión, inseguridad, ambivalencia, etc. Desde un enfoque de

comunicación, el no asertivo da demasiadas vueltas al tema sin llegar al asunto central. Deja pasar los momentos que requieren una respuesta verbal; su lenguaje es confuso, indirecto e impersonal, cargado de vaguedades y justificaciones o atenuantes. Utiliza diminutivos para restar fuerza a su comunicación. A veces llega a ser infantil, a veces sobresale la timidez, el sonrojo y el retraimiento. Maneja los silencios para ver si los otros adivinan sus intensiones.

Los mensajes no verbales a través de la postura corporal, el tono de voz y los gestos muestran pasividad, miedo y temblor. El cuerpo tiende a encorvarse, la mirada suele ser baja con llanto o mirada de tristeza. Las manos juntas, frías o apretadas, con nerviosismo. La voz suave, débil, quebradiza. Las palabras o frases típicas del no asertivo son: "quizá", "supongo", me pregunto si usted podría", "no puedo", "usted sabe...", "este, este", "realmente no importa", "sólo si usted puede", "estoy un poquito molesto...", etcétera.

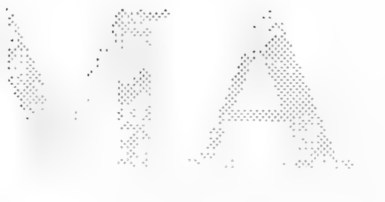
b) *El estilo hostil,* incluye acciones de culpar al otro, etiquetar y burlarse. Este estilo va acompañado de actitudes de superioridad, presunción, poder o reto. La tensión se vuelca hacia afuera aunque el agresor experimente miedo, culpa o dolor; este sentimiento se suple con enojo, ira y odio, o se incrementa hasta una explosión hostil de miedo o culpa, etc. La emoción es de deseos de destruir, de venganza, de indignación exagerada, de impulsos sin control. El tono de voz suele ser alto, frío, altanero o de desprecio. Las personas hostiles suelen mirar hiriendo, destruyendo o subestimando. La postura corporal rígida, hacia adelante como en ataque. Señalan con el dedo, golpean la mesa, rompen el territorio vital del otro. Las palabras hostiles incluyen amenazas como: "te voy a...", "más vale que te des cuenta que...", "ten cuidado conmigo", "seguramente no te das cuenta de lo que dices", "tú deberías...", "te voy a enseñar de una vez por todas...", "ni siquiera esto eres capaz de hacer...", etcétera.

c) *El estilo asertivo,* enfrenta las situaciones con un enfoque en el que cada quien puede interactuar de una manera independiente o interdependiente. Presentan una comunicación de igualdad. Expresan ideas y emociones. Su actitud expresada es honesta y responsable de la conducta

El estilo hostil, incluye acciones de culpar al otro.

propia y del otro. Son conscientes de sus objetivos inmediatos y a largo plazo. Presentan un buen conocimiento de sí mismos, de sus necesidades, de sus sentimientos y emociones así como una buena sensibilidad para saber dónde está su interlocutor. Su comportamiento exterior demuestra seguridad en sí mismos y firmeza al mismo tiempo que comprensión y cuidado de los sentimientos ajenos. Escuchan atentamente a las formas verbales y no verbales y suelen ser cálidos y relajados. Su tono de voz es modulado, claro y relajado. Mantienen un buen contacto visual. Su mirada expresa fuerza mas no agresión; firmeza mas no hostilidad.

Su postura corporal es recta, balanceada y en actitud de aceptación y apertura, expresada en su relajación atenta. Las frases asertivas suelen estar constituidas de una manera personal: "yo pienso", "yo siento", "yo quiero", "a mi me gusta ", "deseo", "necesito", o con frases cooperativas: "vamos a", "cómo podemos resolver esto", "cómo nos afecta esto...", o con frases empáticas: "¿Qué piensa usted?", "a usted le interesa...", "¿cómo ve usted el asunto?", "me gustaría saber cómo se siente". En ocasiones la persona asertiva se verá forzada a tomar una postura hostil en defensa de la propia integridad moral o física. Pero solamente en estos casos, cuando es atacado o humillado. La persona asertiva, como dicen los gestaltistas, tiene el poder de ser todos los extremos. Sabe ser bueno, amable, afable, etc., y también sabe ser hostil, agresivo, duro. Entonces tiene el poder de elegir qué quiere ser en un momento dado. Ordinariamente su preferencia es de colaboración y de tomar en cuenta sus derechos y los del otro. En ocasiones también se toma el derecho de no ser asertivo, de no sentirse compulsivamente obligado a defender sus derechos todo el tiempo. Pero siempre tiene, el poder de hacerlo.



Necesidad de aprobación

La persona asertiva, tiene el poder de elegir.

La persona no asertiva está constantemente buscando aprobación, esta es siempre una actitud y conducta no asertiva.

Los seres humanos a veces deseamos recibir aprobación y esto es sano en muchas ocasiones, sin embargo, el problema existe

cuando la aprobación se convierte en una "necesidad" a partir de la cual la persona va a confiar y a valorarse así misma, dándole el poder de dicha valoración a la otra persona.

Andrew Salter habla de la persona excitativa como aquella persona que es directa, sincera, responsable, valorada, fuerte y que por tanto no necesita de la aprobación de los demás. En este mismo sentido, Arnold Lazarus habla de la "libertad emocional", actitud que tampoco requiere de aprobación y cuyas conductas son libres y asertivas.

Algunos ejemplos típicos de búsqueda de aprobación son los siguientes:

a) Lo que tú piensas de mí es más importante que lo que yo pienso de mí.
b) Debo pedir permiso de "todo" lo que hago.
c) Cambiar de opinión cuando alguien demuestra desaprobación.
d) Suavizar un comentario o declaración para evitar reacciones de desagrado.
e) Adular para que nos quieran y acepten.
f) Hacernos los humillados para caer bien y recibir consideración.
g) Sentirnos intimidados y vencidos por un vendedor agresivo y comprar algo que en realidad no queríamos comprar.
h) Comernos lo que no pedimos o no queríamos comer.
i) Aceptar tomar un trago (bebida) simplemente por no desagradar a aquel que nos invita de manera presionante.
j) Decir cosas que no pensamos o que no creemos para no quedar mal.

La asertividad como modelo de desarrollo humano es uno de los medios que más pueden contribuir al crecimiento personal, la autovaloración y la realización plena de la persona.

Los diez principios de la asertividad

La asertividad como modelo de desarrollo humano es uno de los medios que más pueden contribuir al crecimiento personal, la autovaloración y la realización plena de la persona.

A manera de conclusión, señalamos los siguientes diez principios de la asertividad.

1. La asertividad es un modelo de conducta y valores que nos permite tener una interrelación humana justa, satisfactoria, productiva y feliz.

2. La conducta asertiva puede aprenderse y mejorarse siempre como un requisito del crecimiento personal.
3. La asertividad significa la oportunidad de cambiar y/o substituir conductas más sanas y efectivas por otras que son insanas y frustrantes.
4. Las conductas asertivas siempre promueven y enfatizan sentimientos de respeto, autovaloración y justicia para uno mismo y para los demás.
5. Las conductas tímidas, devaluadas e inhibidas siempre dejan insatisfechas las interacciones humanas, tanto con el mundo, como en las personas y grupos.
6. Los comportamientos hostiles, agresivos, prepotentes y vanidosos siempre dejan heridas, temores, insatisfacciones y cuentas pendientes.
7. Sentir no es suficiente dentro de la filosofía y práctica de la asertividad, el principio es que deben expresarse nuestros sentimientos de manera adecuada, sana y justa.
8. Ser asertivo es saber defender nuestros derechos y para ello debemos superar la personalidad temerosa, insegura y aquella que nos hace colocarnos siempre en segundos planos.
9. Ser asertivo es ser más responsable y bondadoso con nosotros mismos y con los demás.
10. Los comportamientos asertivos siempre disminuyen o eliminan los niveles de stress o frustración que a diario vivimos los seres humanos en nuestra dinámica grupal, familiar y de trabajo.

Las conductas asertivas siempre promueven y enfatizan sentimientos de respeto, autovaloración y justicia para uno mismo y para los demás.

Administración del tiempo

Una buena administración del tiempo es algo que generalmente no hacemos las personas. Ciertamente la administración del tiempo no se limita a la utilización de un reloj. Dentro de la planeación de vida y carrera el buen manejo del tiempo constituye un talento o habilidad necesarios que todos podemos aprender y que son fundamentales para el eficaz logro de nuestros objetivos vitales y profesionales, es decir, para el éxito.

El tiempo es un recurso con características peculiares como la de no ser recuperable, no poderse comprar o arrendar, que todos

comunicación, el no asertivo da demasiadas vueltas al tema sin llegar al asunto central. Deja pasar los momentos que requieren una respuesta verbal; su lenguaje es confuso, indirecto e impersonal, cargado de vaguedades y justificaciones o atenuantes. Utiliza diminutivos para restar fuerza a su comunicación. A veces llega a ser infantil, a veces sobresale la timidez, el sonrojo y el retraimiento. Maneja los silencios para ver si los otros adivinan sus intensiones.

Los mensajes no verbales a través de la postura corporal, el tono de voz y los gestos muestran pasividad, miedo y temblor. El cuerpo tiende a encorvarse, la mirada suele ser baja con llanto o mirada de tristeza. Las manos juntas, frías o apretadas, con nerviosismo. La voz suave, débil, quebradiza. Las palabras o frases típicas del no asertivo son: "quizá", "supongo", me pregunto si usted podría", "no puedo", "usted sabe...", "este, este", "realmente no importa", "sólo si usted puede", "estoy un poquito molesto...", etcétera.

b) *El estilo hostil,* incluye acciones de culpar al otro, etiquetar y burlarse. Este estilo va acompañado de actitudes de superioridad, presunción, poder o reto. La tensión se vuelca hacia afuera aunque el agresor experimente miedo, culpa o dolor; este sentimiento se suple con enojo, ira y odio, o se incrementa hasta una explosión hostil de miedo o culpa, etc. La emoción es de deseos de destruir, de venganza, de indignación exagerada, de impulsos sin control. El tono de voz suele ser alto, frío, altanero o de desprecio. Las personas hostiles suelen mirar hiriendo, destruyendo o subestimando. La postura corporal rígida, hacia adelante como en ataque. Señalan con el dedo, golpean la mesa, rompen el territorio vital del otro. Las palabras hostiles incluyen amenazas como: "te voy a...", "más vale que te des cuenta que...", "ten cuidado conmigo", "seguramente no te das cuenta de lo que dices", "tú deberías...", "te voy a enseñar de una vez por todas...", "ni siquiera esto eres capaz de hacer...", etcétera.

c) *El estilo asertivo,* enfrenta las situaciones con un enfoque en el que cada quien puede interactuar de una manera independiente o interdependiente. Presentan una comunicación de igualdad. Expresan ideas y emociones. Su actitud expresada es honesta y responsable de la conducta

El estilo hostil, incluye acciones de culpar al otro.

propia y del otro. Son conscientes de sus objetivos inmediatos y a largo plazo. Presentan un buen conocimiento de sí mismos, de sus necesidades, de sus sentimientos y emociones así como una buena sensibilidad para saber dónde está su interlocutor. Su comportamiento exterior demuestra seguridad en sí mismos y firmeza al mismo tiempo que comprensión y cuidado de los sentimientos ajenos. Escuchan atentamente a las formas verbales y no verbales y suelen ser cálidos y relajados. Su tono de voz es modulado, claro y relajado. Mantienen un buen contacto visual. Su mirada expresa fuerza mas no agresión; firmeza mas no hostilidad.

Su postura corporal es recta, balanceada y en actitud de aceptación y apertura, expresada en su relajación atenta. Las frases asertivas suelen estar constituidas de una manera personal: "yo pienso", "yo siento", "yo quiero", "a mi me gusta ", "deseo", "necesito", o con frases cooperativas: "vamos a", "cómo podemos resolver esto", "cómo nos afecta esto...", o con frases empáticas: "¿Qué piensa usted?", "a usted le interesa...", "¿cómo ve usted el asunto?", "me gustaría saber cómo se siente". En ocasiones la persona asertiva se verá forzada a tomar una postura hostil en defensa de la propia integridad moral o física. Pero solamente en estos casos, cuando es atacado o humillado. La persona asertiva, como dicen los gestaltistas, tiene el poder de ser todos los extremos. Sabe ser bueno, amable, afable, etc., y también sabe ser hostil, agresivo, duro. Entonces tiene el poder de elegir qué quiere ser en un momento dado. Ordinariamente su preferencia es de colaboración y de tomar en cuenta sus derechos y los del otro. En ocasiones también se toma el derecho de no ser asertivo, de no sentirse compulsivamente obligado a defender sus derechos todo el tiempo. Pero siempre tiene, el poder de hacerlo.

Necesidad de aprobación

La persona asertiva, tiene el poder de elegir.

La persona no asertiva está constantemente buscando aprobación, esta es siempre una actitud y conducta no asertiva.

Los seres humanos a veces deseamos recibir aprobación y esto es sano en muchas ocasiones, sin embargo, el problema existe

cuando la aprobación se convierte en una "necesidad" a partir de la cual la persona va a confiar y a valorarse así misma, dándole el poder de dicha valoración a la otra persona.

Andrew Salter habla de la persona excitativa como aquella persona que es directa, sincera, responsable, valorada, fuerte y que por tanto no necesita de la aprobación de los demás. En este mismo sentido, Arnold Lazarus habla de la "libertad emocional", actitud que tampoco requiere de aprobación y cuyas conductas son libres y asertivas.

Algunos ejemplos típicos de búsqueda de aprobación son los siguientes:

a) Lo que tú piensas de mí es más importante que lo que yo pienso de mí.
b) Debo pedir permiso de "todo" lo que hago.
c) Cambiar de opinión cuando alguien demuestra desaprobación.
d) Suavizar un comentario o declaración para evitar reacciones de desagrado.
e) Adular para que nos quieran y acepten.
f) Hacernos los humillados para caer bien y recibir consideración.
g) Sentirnos intimidados y vencidos por un vendedor agresivo y comprar algo que en realidad no queríamos comprar.
h) Comemos lo que no pedimos o no queríamos comer.
i) Aceptar tomar un trago (bebida) simplemente por no desagradar a aquel que nos invita de manera presionante.
j) Decir cosas que no pensamos o que no creemos para no quedar mal.

> La asertividad como modelo de desarrollo humano es uno de los medios que más pueden contribuir al crecimiento personal, la autovaloración y la realización plena de la persona.

Los diez principios de la asertividad

La asertividad como modelo de desarrollo humano es uno de los medios que más pueden contribuir al crecimiento personal, la autovaloración y la realización plena de la persona.

A manera de conclusión, señalamos los siguientes diez principios de la asertividad.

1. La asertividad es un modelo de conducta y valores que nos permite tener una interrelación humana justa, satisfactoria, productiva y feliz.

2. La conducta asertiva puede aprenderse y mejorarse siempre como un requisito del crecimiento personal.
3. La asertividad significa la oportunidad de cambiar y/o substituir conductas más sanas y efectivas por otras que son insanas y frustrantes.
4. Las conductas asertivas siempre promueven y enfatizan sentimientos de respeto, autovaloración y justicia para uno mismo y para los demás.
5. Las conductas tímidas, devaluadas e inhibidas siempre dejan insatisfechas las interacciones humanas, tanto con el mundo, como en las personas y grupos.
6. Los comportamientos hostiles, agresivos, prepotentes y vanidosos siempre dejan heridas, temores, insatisfacciones y cuentas pendientes.
7. Sentir no es suficiente dentro de la filosofía y práctica de la asertividad, el principio es que deben expresarse nuestros sentimientos de manera adecuada, sana y justa.
8. Ser asertivo es saber defender nuestros derechos y para ello debemos superar la personalidad temerosa, insegura y aquella que nos hace colocarnos siempre en segundos planos.
9. Ser asertivo es ser más responsable y bondadoso con nosotros mismos y con los demás.
10. Los comportamientos asertivos siempre disminuyen o eliminan los niveles de stress o frustración que a diario vivimos los seres humanos en nuestra dinámica grupal, familiar y de trabajo.

Las conductas asertivas siempre promueven y enfatizan sentimientos de respeto, autovaloración y justicia para uno mismo y para los demás.

Administración del tiempo

Una buena administración del tiempo es algo que generalmente no hacemos las personas. Ciertamente la administración del tiempo no se limita a la utilización de un reloj. Dentro de la planeación de vida y carrera el buen manejo del tiempo constituye un talento o habilidad necesarios que todos podemos aprender y que son fundamentales para el eficaz logro de nuestros objetivos vitales y profesionales, es decir, para el éxito.

El tiempo es un recurso con características peculiares como la de no ser recuperable, no poderse comprar o arrendar, que todos

tenemos la misma cantidad y que no se echa a perder. Al tiempo se le han atribuido aspectos mágicos de poder; y de él se dice por ejemplo: "el tiempo es oro", "el tiempo todo lo cura", "el tiempo vuela", "no hay tiempo para", "el tiempo está en nuestra contra". Sobre la existencia y características del tiempo han filosofado varios pensadores como Heráclito, Aristóteles, Kant y Einstein. A Napoleón Bonaparte se atribuye una frase célebre representativa del enigma que para el hombre el tiempo sigue significando. Napoleón dijo: "Pregúntenme sobre cualquier tema menos sobre el tiempo".

La verdad es que el tiempo es un fenómeno que influye en el hombre y la sociedad y que bien manejado constituye un factor de los más importantes en la planeación vital y crecimiento de las personas, grupos y organizaciones.

Últimamente se ha hecho especial énfasis en el manejo del tiempo de los ejecutivos. Las ciencias administrativas y del comportamiento han dirigido su atención a este fenómeno y recurso ; de investigaciones realizadas han resultado datos y observaciones que están ayudando significativamente para la adopción de hábitos con miras a un mejoramiento en la administración del tiempo. Randall S. Schule consultor de la Universidad de Ohio, ha realizado recientes investigaciones que establecen una correlación entre el grado de stress y el manejo del tiempo entre los ejecutivos y empleados de las organizaciones. De estas investigaciones se puede concluir parafraseando que el manejo del tiempo significa manejo del stress y a la inversa, que el manejo del stress significa el manejo del tiempo.

El tiempo es un recurso noble y justo, todos tenemos la misma cantidad de tiempo para disponer, nadie tiene un día de 25 horas, por tanto, el tiempo no es un problema, el problema es el manejo generalmente ineficaz que hacemos de él. Un concepto de gran utilidad para las personas que están en proceso de planificar su vida y carrera es el de "desperdiciadores del tiempo". Podemos definir a los desperdiciadores del tiempo, como aquel conjunto de fenómenos, obstáculos y barreras que nos impiden lograr nuestros objetivos en el tiempo y medida adecuados. Todos los seres humanos desperdiciamos, consciente o inconscientemente el tiempo, los estudiantes, los jefes de familia, las amas de casa, los profesores, los trabajadores, los consultores, los ejecutivos, etcétera.

El tiempo es un recurso noble y justo, todos tenemos la misma cantidad de tiempo.

Un análisis sencillo sobre los desperdiciadores del tiempo es de gran ayuda para identificar los propios errores y así poder tomar las acciones correctivas adecuadas. Alec Mackenzie ha

descubierto a lo largo de su labor como consultor más de cien obstáculos o causas de desperdicio de tiempo. Peter Drucker ha realizado estudios y conclusiones que agrupan también un gran número de obstáculos en el manejo eficaz del tiempo,* aunque los consultores mencionados han dirigido su atención a la administración del tiempo del ejecutivo, el tema, desde luego, no se circunscribe al manejo del tiempo en el ámbito de la administración. Nuestra labor como consultores y orientadores nos ha llevado a la conclusión de que en los ámbitos familiar, universitario, personal y laboral se dan como grandes obstáculos los desperdiciadores de tiempo más típicos e importantes.

Se ha hecho una clasificación de los desperdiciadores de tiempo en externos e internos. Los primeros son aquellos que nos afectan externamente como las interrupciones, telefonazos, la mala comunicación y en general cualquier elemento del exterior del cual somos sujetos pasivos. Los internos son aquellos que derivan de nuestra propia personalidad, organización personal y autodisciplina y también los que se relacionan con la claridad de objetivos, prioridades, capacidad para delegar y asertividad. Nuestra experiencia nos ha enseñado que los internos son de mayor importancia en tanto que se refieren a rasgos intrínsecos de la personalidad y por ello deben ser mejor atendidos para superarlos. Los externos, que aunque en algunos casos quedan fuera del control de la persona, pueden ser manejados con más facilidad una vez que los internos son analizados y corregidos y no a la inversa.

Vamos a dirigir nuestra atención sólo a los nueve desperdiciadores de tiempo más generalizados y de cuyo análisis y autodiagnóstico el lector puede obtener grandes beneficios para la administración de su tiempo. Para un análisis más detallado del tema, recomendamos la obra de Alec Mackenzie, *La trampa del tiempo*.

En los ámbitos familiar, universitario, personal y laboral se dan como grandes obstáculos los desperdiciadores de tiempo.

Conviene que responda usted primero el cuestionario-diagnóstico que aparece al final de este apartado, de tal forma que usted mismo tenga su propia calificación al respecto.

Los nueve desperdiciadores de tiempo más importantes son:

1. No saber decir "no".
2. No planificar y señalar objetivos claros.
3. Ausencia de prioridades.
4. No delegar o no delegar con éxito.
5. No manejar las interrupciones.

* Peter Drucker *El ejecutivo eficaz*.

6. Apoyo secretarial ineficaz.
7. Intentar demasiado al mismo tiempo.
8. Falta de motivación y autodisciplina.
9. Manejo de la información, papeleo y burocracia.

No saber decir "No"

Un problema básicamente de asertividad y de inseguridad personal es no saber decir "no". El decir no en muchas y determinadas circunstancias es una forma de darme a mí mismo, de alejarme o desembarazarme de algo. Decir sí siempre a todo, es una manera de abrumarme, cargarme de responsabilidad y de perderme.

En el apartado anterior decíamos que la persona no asertiva tiene dificultades para expresar sentimientos y deseos y permite que los demás lo invadan y violen sus derechos. Son personas que en la mayoría de los casos dicen sí a todo en aras de evitar el conflicto y de ser siempre "buenas".

Muy frecuentemente se confunde el hecho de decir "no" a alguien como una forma de ofender o afectar a aquel al que se le niega algo. Por otro lado, pero en el mismo sentido, el decir "sí" siempre a todo se ha entendido erróneamente como un signo de generosidad y obligatoriedad solidaria.

Nuestra sociedad y nuestra cultura han sido educadas a partir de un modelo de culpabilidad y es un hecho que, en un gran número de ocasiones, no decimos que no por una tendencia psicoemocional de sentirnos culpables frente a aquel al que hemos negado algo. Este fenómeno se encuentra interrelacionado con el grado de aceptación que los seres humanos buscamos consciente e inconscientemente, aquel que dice que no, teme no ser aceptado.

Ciertamente, es más fácil decir sí aunque no nos demos cuenta de que este es un camino por el cual cada vez seremos menos dueños de nuestro tiempo, esto es, de nuestra vida. Este tema lo han tratado claramente Fensterheim y Baer en su libro famoso *No digas sí cuando quieres decir no.*

Nuestra sociedad y nuestra cultura han sido educadas a partir de un modelo de culpabilidad.

No planificar y señalar objetivos claros

En general las personas no sabemos planificar y tampoco nos hemos dado cuenta de la utilidad y beneficio de fijar objetivos cla-

ramente. La doctrina administrativa ha dirigido especialmente su atención para desarrollar en las personas y en los ejecutivos los talentos de planeación. A tal grado ha sido importante la planeación y señalamiento de objetivos que ha surgido en los últimos años toda una filosofía y técnica llamada *administración por objetivos*, que entre otros éxitos cuenta con haber puesto al hombre en la Luna. Sí, el proyecto de la NASA se administró por objetivos. Uno de los temas de mayor inquietud entre los administradores a nivel público y privado es la planeación estratégica que se refiere fundamentalmente a un señalamiento de objetivos a mediano y largo plazo y a una visión integral de la organización, entendida como un sistema que se ve influido por su entorno o macrosistema.

Planificar y fijar un objetivo es una tarea relativamente sencilla si se toma en cuenta la técnica de cuantificación, es decir, el concebir el objetivo a partir de cantidades y datos concretos que responden a las preguntas: ¿Para qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Con qué? ¿Con quién?

Tener claros los objetivos una vez respondidas las cuestiones anteriores, permite contar con una perspectiva temporal y de acción clara y segura y permite además, dirigir toda nuestra energía hacia un centro, sin dispersarnos.

Los planes y objetivos generalmente se han clasificado en cuatro grandes plazos o rangos de tiempo, a saber:

a) A plazo inmediato.
b) A corto plazo –6 meses a un año.
c) A mediano plazo –1 a 3 o 5 años.
d) A largo plazo –3 a 5 años en adelante.

Los planes también han originado la existencia de objetivos generales y objetivos particulares o metas, cuya única explicación y sentido es ser acciones necesarias y condicionales para el logro del objetivo general o mayor.

Cada hora que se use en una planeación, ahorra de tres a cuatro en la ejecución y ocasiona el logro de mejores resultados.

La mayoría de los problemas con objetivos y plazos, surgen cuando se emprenden acciones sin haberlas meditado antes. Cada hora que se use en una planeación, ahorra de tres a cuatro en la ejecución y ocasiona el logro de mejores resultados. Al fallar en la planeación usted está planeando para fallar y está perdiendo tiempo.

Planificación diaria. Para la utilización efectiva del propio tiempo es esencial una planificación diaria, formulada la noche anterior

o al empezar el día, en consonancia con los eventos y los objetivos a plazo inmediato y a corto plazo.

Ausencia de prioridades

No todo es igualmente importante. Existen en el campo de la realidad cosas o eventos más importantes que otros, sea por su trascendencia, urgencia, oportunidad o alguna razón que los haga prioritarios, es decir, más importantes y que requieran una atención oportuna.

Se debe programar o distribuir el tiempo de que disponemos en una secuencia ordenada de prioridades. Si las personas en general y los ejecutivos no toman en cuenta el manejo de prioridades, tienden a caer en la trampa de gastar el tiempo de manera proporcionalmente inversa a la importancia de sus tareas respectivas.

Existe un concepto conocido como "Tiranía de la urgencia", que explica cómo los seres humanos y en particular los ejecutivos, viven en tensión entre lo urgente y lo importante. Las tareas urgentes exigen acción inmediata y sacan lo importante de nuestra conciencia, perdiéndose el sentido de las prioridades y tareas trascendentes, por la atención puesta a las urgencias.

No delegar, o no delegar con éxito

Un importante desperdiciador del tiempo, es la inhabilidad para delegar o delegar ineficazmente. Hay personas que pudiendo delegar funciones y tareas, no lo hacen y algunos que haciéndolo, no delegan eficazmente, en ambos casos el hecho redunda no sólo en un mal manejo del tiempo, sino en otros problemas humano-técnicos que no vamos a tocar ahora.

Un gran consultor en administración dijo una vez que los ejecutivos no se han dado cuenta del privilegio que tienen al tener el poder de delegar a otros las funciones que no les competen, o aquellas que no gustan de realizar. De todas formas el fenómeno de autoridad y toma de decisiones que implica la delegación, no es un talento del que se haya sacado en general el mejor provecho en directa referencia a un buen manejo del tiempo.

En general, las personas con autoridad formal refuerzan la dependencia de sus subalternos y crean una actitud de trabajo cuya mística es "no hagan nada sin consultarme antes a mí". El

Las tareas urgentes exigen acción inmediata y sacan lo importante de nuestra conciencia, perdiéndose el sentido de las prioridades.

ejecutivo eficaz es aquel que capacita, permite errores y confía en sus colaboradores.

La respuesta afirmativa a los siguientes cinco cuestionamientos es un síntoma del manejo ineficaz de la delegación, que constituye un importante desperdiciador de tiempo.

¿Se lleva usted trabajo a su casa?
¿Trabaja usted más horas que sus subalternos?
¿Invierte tiempo en realizar funciones que competen a sus colaboradores ?
¿Invierte tiempo en detalles rutinarios que otras personas pueden atender?
¿Es incapaz de mantenerse funcionando dentro de sus prioridades?

No manejar las interrupciones

Todo ejecutivo eficaz sabe que se lleva menos tiempo terminar una tarea si se evitan o minimizan las interrupciones.

En investigaciones recientes se ha descubierto que las interrupciones como telefonazos, visitantes, juntas imprevistas, cambios de programa, diferimientos y otros, son obstáculos serios que afectan el tiempo y la calidad con que las tares deben realizarse.

Hace algún tiempo se creía que precisamente la labor de un ejecutivo era poder ser interrumpido cuantas veces se requiriera. El principio era que los jefes deberían estar disponibles, para cualquier interrupción o consulta. Desde luego, esta forma de concebir la labor directiva es falsa, una es la labor de orientación y respuesta y otra la falta de concentración y el sabotaje al tiempo de los jefes que hablan más bien de una mala organización. El ejecutivo eficaz organiza a sus subalternos, les da un tiempo debidamente programado, se permite tiempo para relajarse y ser creativo, pensando innovando y está listo también para manejar las crisis, urgencias y casos de excepción.

Todo ejecutivo eficaz sabe que se lleva menos tiempo terminar una tarea si se evitan o minimizan las interrupciones.

Aunque no se crea, el teléfono es para los ejecutivos uno de los más graves desperdiciadores de tiempo. Hay algunos ejecutivos que son verdaderos esclavos del teléfono y que no pueden manejar una junta de 30 minutos, sin ser interrumpidos varias veces con llamadas telefónicas de secundario valor.

Aunque en este caso el apoyo de una secretaria eficaz es determinante, se sugiere que el ejecutivo haga durante una sema-

na un análisis de las interrupciones que sufrió y sus efectos en la calidad de sus tareas así como el grado de tensión que generaron. Para la realización de este diagnóstico semanal, la secretaria puede ser un excelente apoyo. Una vez descubiertas las interrupciones y sus causas, se estará en posibilidad de superarlas en forma gradual y exitosa.

Un apoyo secretarial ineficaz

Una secretaria competente, es uno de los apoyos más importantes de todo buen directivo. El presidente de una importante empresa expresó: "Nada puede ahorrar tanto tiempo a un ejecutivo como el apoyo de una secretaria eficaz". Thomas Conellan de la Universidad de Michigan, concluyó que una buena secretaria duplica la eficacia de su jefe y una mala, la reduce a la mitad.

La clave para que una secretaria sea eficaz ayuda en el manejo del tiempo del ejecutivo es la buena comunicación que haya entre los dos. La conciencia de que él y ella forman un equipo y que a pesar de la distancia y otras diferencias obvias, están realizando una misma labor.

Una buena comunicación con la secretaria debe fundarse en los siguientes principios:

¿Cómo va a manejar la agenda?
¿Cómo le gustaría manejar la correspondencia y recados?
¿Qué sugerencias tiene para administrar el tiempo?
¿Qué debe saber acerca de las prioridades?
¿Cómo le gustaría que usted le dictara?
¿Qué criterios se van a seguir para los telefonazos?

Intentar demasiado al mismo tiempo

Una forma de no aprovechar el tiempo es hacer varias cosas simultáneamente. Muchas veces la ansiedad y premura nos obligan consciente o inconscientemente a intentar hacer demasiadas cosas al mismo tiempo. Los resultados no se hacen esperar mucho, generalmente son ineficaces y las tareas tiene que repetirse con la consiguiente pérdida de tiempo y esfuerzo.

La sabiduría popular ha dejado muy claro este problema, en la frase célebre: "El que mucho abarca poco aprieta". En Oriente, existe un sabio principio que reza así: "Haz una sola cosa a la vez".

> Nada puede ahorrar tanto tiempo a un ejecutivo como el apoyo de una secretaria eficaz.

Falta de motivación y autodisciplina

Existen dos fenómenos que se interrelacionan y que dan como resultado un ineficaz manejo del tiempo; son la baja motivación que siento respecto a mis tareas y la consiguiente indisciplina o relajación, con la cual me comporto, la que generalmente es inconsciente.

En este aspecto, es conveniente revisar mis objetivos vitales y profesionales y de ahí tomar las decisiones que ayuden en la superación de estas actitudes, que además de dar como resultado un mal manejo del tiempo, crean morosidad, ineficacia y sobre todo, frustración.

Manejo de la información, papeleo y burocracia



La gran mayoría de los escritorios y oficinas de los ejecutivos están cargados de escritos, folletos, circulares, correspondencia, papeles varios que generalmente se acumulan sin dárseles un encauzamiento oportuno y adecuado. Este problema guarda cierta relación con la habilidad del jefe para delegar, sin embargo, es una fuente más de pérdida de tiempo para el propio jefe. Existe la tendencia a querer leerlo todo, cuando no es necesario.

La burocracia, como estilo administrativo en el que se da prioridad a la actividad y a la regla y no a la efectividad, es un mal generalizado que implica un gran desperdicio de tiempo. Conviene que los jefes y las organizaciones estén alerta sobre las acciones burocráticas que viven en su dinámica de trabajo, a fin de superarlas y con ello hacer un mejor manejo del tiempo a nivel individual, grupal y organizacional.

El tema de la administración del tiempo como decíamos al principio no se limita a habilidades técnicas y a fórmulas o recetas simples. La administración del tiempo implica ser una actitud ante la vida y un talento especial dentro de la planeación de vida y carrera que toda persona está avocada a realizar.

> La administración del tiempo implica ser una actitud ante la vida.

Una de las limitantes serias de la persona en nuestra actual sociedad, es que no se da tiempo para lo importante, es decir, no toma tiempo para pensar, leer, meditar, planificar y esto lo conduce a un camino de pérdida y posible enajenación. "Tómate tu tiempo" y "date tu tiempo", son expresiones de la sabiduría po-

pular que se refieren a esta necesidad del hombre de verdaderamente invertir el tiempo para lo importante.

Hemos escogido un viejo pensamiento irlandés que de una manera bella y con gran simbolismo, nos brinda un mensaje importante sobre el manejo del tiempo.

Este pensamiento irlandés dice así:

Toma tiempo para trabajar
es el precio del éxito.
Toma tiempo para pensar
es la fuente del poder.
Toma tiempo para jugar
es el secreto de la perpetua juventud.
Toma tiempo para leer
es el fundamento de la sabiduría.
Toma tiempo para ser amigable
es el camino de la felicidad
Toma tiempo para soñar
es enganchar tu carreta hacia las estrellas.
Toma tiempo para amar y ser amado
es el privilegio de los dioses.
Toma tiempo para ver a tu alrededor
el día es muy corto para ser egoísta.
Toma tiempo para reír
es la música del alma.

Diagnóstico de manejo del tiempo

A continuación mencionamos las diez afirmaciones que forman los principios básicos de un buen manejo del tiempo.*

Conteste estas afirmaciones encerrando en un círculo la que piense usted que es más característica de su propio manejo del tiempo. Sea honesto al contestar.

Toma tiempo para leer es el fundamento de la sabiduría.

a) Cada día tomo un poco de tiempo para planear y pensar acerca de mi trabajo.
0. Casi nunca
1. A veces
2. Frecuentemente
3. Casi siempre

* Leboeuf, M. *Managing time means managing yourself.*

b) Elaboro metas específicas, las escribo y les asigno tiempo de ejecución.
0. Casi nunca
1. A veces
2. Frecuentemente
3. Casi siempre

c) Diariamente hago una lista de pendientes, los ordeno de acuerdo a la de importancia y trato de hacer "lo más " primordial tan pronto como sea posible.
0. Casi nunca
1. A veces
2. Frecuentemente
3. Casi siempre

d) Dedico mi tiempo a efectuar tareas que soy capaz de jerarquizar realizando únicamente los asuntos importantes y productivos.
0. Casi nunca
1. A veces
2. Frecuentemente
3. Casi siempre



e) Mantengo una agenda flexible y así tengo tiempo para manejar crisis y lo inesperado.
0. Casi nunca
1. A veces
2. Frecuentemente
3. Casi siempre

f) Delego todo lo que puedo a otros.
0. Casi nunca
1. A veces
2. Frecuentemente
3. Casi siempre

g) Trato de manejar la papelería que me llega, analizándola de inmediato.
0. Casi nunca
1. A veces
2. Frecuentemente
3. Casi siempre

h) Hago una comida ligera para no sentirme somnoliento por la tarde.
   0. Casi nunca
   1. Aveces
   2. Frecuentemente
   3. Casi siempre

i) Hago un esfuerzo para evitar las interrupciones (visitas, juntas no planeadas, llamadas telefónicas).
   0. Casi nunca
   1. A veces
   2. Frecuentemente
   3. Casi siempre

j) Soy capaz de decir que "no" a quienes me requieren quitándome tiempo para mis asuntos pendientes.
   0. Casi nunca
   1. A veces
   2. Frecuentemente
   3. Casi siempre

Para obtener su evaluación califíquese asignando:
3 puntos por cada "casi siempre"
2 puntos por cada "frecuentemente"
1 punto por cada "a veces"
0 puntos por cada "casi nunca"

Sume los puntos para obtener su calificación. Si su resultado es:
0 - 15 Mal, debe preocuparse sobre cómo está manejando su tiempo.
15 - 20 Lo está haciendo bien, pero aún puede mejorar.
20 - 25 Muy bien.
25 - 27 Excelente.
28 - 30 Imposible.

CAPÍTULO 5

UN PROGRAMA DE PLANEACIÓN DE VIDA Y CARRERA

GUÍA PARA EL PROGRAMA DE PLANEACIÓN DE VIDA Y CARRERA

PRIMERA PARTE: DESCRIPCIONES VITALES (Ejercicios y cuestionarios)

SEGUNDA PARTE: PROYECTANDO EL FUTURO (Ejercicios y cuestionarios)

TERCERA PARTE: ELABORACIÓN DE METAS Y ESTRATEGIAS (Ejercicios y cuestionarios)

Guía para el programa de planeación de vida y carrera

Tres momentos del proceso de planeación

a) Hacer un diagnóstico integral (pensamiento-sentimiento) de uno mismo, a través de los siguientes pasos:
- Identificando las necesidades propias, evaluando su intensidad y prioridad; analizando el grado de plenitud o frustración en el proceso de satisfacer esas necesidades.
- Clarificando los propios valores y estableciendo los límites y posibilidades para llenar las necesidades.
- Identificando nuestras fuerzas y recursos, reconociendo las propias actitudes, habilidades físicas y mentales; así como los recursos materiales, económicos y sociales.

b) Automotivarse de la siguiente forma:
- Seleccionando objetivos, sintiendo la propia fuerza para dirigir nuestro propia vida.
- Especificando las metas que anhelamos, identificando las condiciones de realización; verificando los avances y planteando nuevas alternativas.
- Imaginando y haciendo conscientes los sentimientos involucrados en la obtención de los objetivos, como verificación de nuestra congruencia interna con los propios valores, necesidades, capacidades, etcétera.

c) Autodirigirse con base en:
- Convertir los objetivos a largo plazo en metas tangibles y cuantificables. También dividiendo los objetivos a largo plazo en metas más inmediatas que servirán para verificar la dirección y los avances.
- Comprometerse en acciones que aseguren la consecución de las metas, estructurando el tiempo propio en relación al logro de los objetivos, pero sin renunciar a la propia vitalidad y gozo.

> La planeación de vida parte de la revisión y actualización de la imagen que uno tiene de sí mismo.

Principios básicos de la planeación de vida y crecimiento personal

La planeación de vida parte de la revisión y actualización de la imagen que uno tiene de sí mismo que afecta la mayoría de nuestras actitudes y conductas. Una imagen distorsionada lleva a un

manejo inadecuado e irreal de nuestra vida y de la realidad en que nos movemos.

A partir del análisis y actualización de la propia imagen, este programa pretende promover el crecimiento personal de los lectores y participantes bajo los siguientes principios teóricos que parten de nuestro marco de referencia.

a) El crecimiento personal implica un continuo aprendizaje a partir de la experiencia. Decimos que se pretende un aprendizaje significativo que implique un cambio integral de pensamiento y sentimiento que se traduzca en actitudes y conductas concretas.

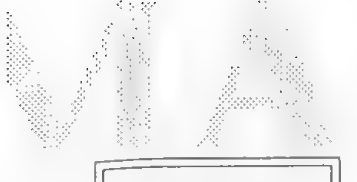
b) Para lograr un crecimiento personal se propone el hacer un retrato o diagnóstico personal; establecer metas y objetivos a corto plazo. Enriquecer y precisar la imagen de nosotros mismos; y experimentar nuevas formas de actuación.

c) El crecimiento personal no es posible en todas las áreas de nuestra vida. La herencia y el medio ambiente pueden impedir algunos de los cambios deseados.

d) Los mecanismos de defensa impiden el cambio y crecimiento personal puesto que distorsionan la realidad.

e) Entre los factores que facilitan un crecimiento personal y el cambio están:
- Ausencia de prejuicios.
- Apertura a experiencias nuevas.
- Capacidad para encontrar sentido a todas las experiencias.
- Espíritu de investigación y curiosidad.
- Saber tomar riesgos.
- Saber manejar el miedo.
- Experimentar.

f) Cada persona tiene su propio camino y método para crecer y desarrollarse. En la medida en que cada uno se comprenda y reciba comprensión profunda de los demás será mayor el apoyo y facilitación para crecer en el camino personal.



Se pretende un aprendizaje significativo que implique un cambio integral de pensamiento y sentimiento que se traduzca en actitudes y conductas concretas.

PRIMERA PARTE: Descripciones vitales (ejercicios y cuestionarios)

¿Dónde está usted? Preguntas iniciales. –Autobiografía. Definición de lo que ha sido mi vida. –La línea de la vida. ¿Quién he si-

do? ¿Quién quiero ser? ¿Cuándo me he sentido más yo mismo? ¿Cuándo me he sentido menos yo mismo? Lo que más y menos me gusta de mí. Miedos y obstáculos. Cambios. Reflexiones. –Mi vida actual en relación conmigo mismo, con mi familia, con mi trabajo, con el mundo.

¿Dónde está usted?

Instrucción: Responda a las siguientes preguntas en una primera toma de postura. Escriba lo primero que le venga en mente. En el caso de aplicación grupal, al terminar de responder estas preguntas, el instructor hará un plenario para comentar las impresiones del trabajo grupal.

Preguntas iniciales:

a) ¿Cuál es mi situación actual en mi vida y en mi trabajo? (¿Cuál es mi estilo de vida? La calidad, intensidad, etc.)
b) ¿Qué cambios quiero lograr en mi vida y trabajo?
   - Inmediatamente.
   - En los próximos 20 meses.
   - En los próximos 5 años.
c) ¿Cuáles objetivos pretendo al terminar este programa?
d) ¿Cuándo fue la última vez que hice exactamente lo que quería en un día? ¿Qué fue lo que hice?
e) ¿Qué es lo que más y lo que menos me gusta de mí mismo?
f) ¿Si por arte de magia pudiera cambiar algo de mí mismo, que cambiaría?
g) ¿Cuándo fue la última vez que estuve verdaderamente enojado (o triste, o solo, o infeliz, o deprimido, o con miedo, etc.)?
h) ¿Cuál es mi principal fuerza y mi principal debilidad?
i) Si me dijeran que me quedan seis meses de vida, ¿qué haría en ese tiempo?
j) Si pudiera escoger cualquier trabajo, ¿cuál sería?
k) ¿Cuál es el talento que no he usado desde hace mucho tiempo?
l) En el caso de no planificar mi vida, ¿hacia dónde voy?, ¿qué me sucedería?

¿Cuál es mi situación actual en mi vida y en mi trabajo? ¿Cuál es mi estilo de vida? La calidad, intensidad.

Las siguientes preguntas son sólo para el programa grupal.

m) Lo que yo espero de mis compañeros de este programa:
n) Lo que yo puedo dar a mis compañeros de este programa:

Autobiografía. Definición de lo que ha sido mi vida

Instrucciones para autoaplicación: El repasar la vida pretende lograr un contacto con todos los eventos, luchas, éxitos y fracasos de su vida que le han llevado hasta donde se encuentra ahora. Haga usted en hojas en blanco una autobiografía. Repase los eventos, las personas que han influido, instituciones, etapas clave que le dejaron alguna huella importante.

Instrucciones para aplicación grupal: El objetivo de la autobiografía es sensibilizar a los participantes a los eventos, personas que influyen y etapas más importantes en la vida de cada quien. El siguiente ejercicio de "La línea de la vida" pretende profundizar más que esto. El instructor elige entre las siguientes alternativas para la autobiografía.

a) Que cada participante escriba una autobiografía, considerando las etapas que más huella dejaron; así como personas, eventos de éxito o fracaso, ambientes familiares, sociales, etcétera.
b) *Fantasía* dirigida sobre la vida de cada participante. Comience por un ejercicio de relajación. Proponemos el siguiente:

Instrucción: Cada participante tome una postura cómoda, ya sea en sillas cómodas o en el suelo boca arriba. Cerrar los ojos. Apretar los puños con fuerza, al mismo tiempo los músculos de los brazos, de la frente, de los ojos, de la mandíbula, de los labios, cuello, espalda, pecho, estómago, caderas, piernas, pies... Que todo el cuerpo sea como una piedra de músculos. Cuando cada quien quiera, aflójelos y relájese. Repetir el proceso. Este ejercicio tiene una duración aproximadamente de cinco minutos.

Fantasía: Con los ojos cerrados aprovecha la relajación pida a los participantes que ubiquen en su fantasía un lugar donde les gustaría estar relajados y contentos; puede situarse en una playa, un bosque o la casa de uno, donde apliquen y gocen por todos los sentidos ese lugar.

El repasar la vida pretende lograr un contacto con todos los eventos, luchas, éxitos y fracasos de su vida que le han llevado hasta donde se encuentra ahora.

Después de unos minutos proponga un viaje en el tiempo, donde imaginen desde el propio nacimiento hasta la fecha. El instructor señalará sugerencias como: repasen su infancia, primeros pasos, ambiente familiar; primer día de clases, las influencias positivas y negativas; la época de secundaria, etc., etc. Al terminar la fantasía realice un plenario para compartir y reflexionar sobre la experiencia, o si el instructor prefiere, pase al ejercicio de "la línea de la vida" sin ninguna reflexión inmediata de este ejercicio.

La línea de la vida. Dibujo inicial

Instrucciones para autoaplicación o aplicación grupal:

a) En una cartulina grande (de 80 cm x 1.20 cm) o bien una hoja de rotafolio, hagan un dibujo tan concreto o tan simbólico como se quiera. En este dibujo debe estar representado toda su vida: el pasado, el presente y la proyección hacia el futuro. Puede ser este dibujo tan abstracto, concreto o simbólico como se quiera. Algunos dibujan un río, o una gráfica de pérdidas y ganancias, otros un bosque, otros caricaturas, etc. Úsense marcadores gruesos de diversos colores, donde cada color, cada línea debe simbolizar algo importante de la vida. Se dan 20 a 30 minutos para hacer esta tarea. (Si se está autoaplicando el programa, sáltese la instrucción 2 y sólo responda por escrito a las preguntas siguientes en el número 3).

b) Una vez realizado el dibujo divídase al grupo en equipos de 5 o 6 personas. Cada quien explique su dibujo describiendo lo que significa cada símbolo y compartiendo cuántos más detalles significativos pueda. Una vez terminada la descripción anterior, cada equipo analice las siguientes preguntas y termine con un plenario.

c) Preguntas:
- ¿Qué dice de mí mismo este dibujo?
- ¿Qué dice de mi actitud hacia la vida y el trabajo?
- ¿Qué ha tenido sentido y qué no?
- ¿Qué elementos aprecio de mí mismo y cuáles necesito cambiar?*
- Diagnóstico e inventario personal.

> ¿Qué dice de mí mismo este dibujo? ¿Qué dice de mi actitud hacia la vida y el trabajo?

* Si se imparte en grupo: Realice un plenario después de cada uno de los siguientes temas o sólo uno al terminar.

¿Quién he sido?	¿Quién quiero ser?

- ¿Cuándo me he sentido más yo mismo? (Eventos concretos, etapas, situaciones.) Describa con detalle.
- ¿Cuándo me he sentido menos yo mismo? (Eventos, etapas, situaciones.)
- ¿Qué es lo que más y menos me gusta de mí? (Cualidades, habilidades, valores, actitudes, fuerzas, potencias, etc.)

Las diez cosas que más me gustan de mí son:	Las diez cosas que menos me gustan de mí son:

La falacia del autorretrato

¿Cuándo me he sentido más yo mismo?

Los seres humanos muchas veces nos definimos y a través de esa definición, no objetiva y devaluatoria, nos condicionamos y nos convencemos de determinadas características o rasgos que nos inhiben y empobrecen, y que en algunos casos nos acompañan toda la vida, a esto lo llamamos el fenómeno del autorretrato y su falacia.

Algunas de las características que integran este perfil o autorretrato negativo, son las siguientes:

a) Yo soy tímido (a)
b) Yo soy inseguro (a)
c) Yo soy miedoso (a)
d) Yo soy inhábil
e) Yo soy feo (a)
f) Yo soy imprudente
g) Yo soy torpe
h) A mí me falta educación
i) Soy de origen humilde
j) No soy una persona inteligente

–Los miedos irracionales sabotean el desarrollo personal y profesional y son la principal causa de que no se obtengan los éxitos y logros que hacen sentir plenitud. Analice cuáles son estos miedos.

Enumere del 1 al 10 en orden de importancia en los paréntesis:

En mi mundo de trabajo tengo miedo que me pueda suceder		En mi mundo familiar o personal tengo miedo que me pueda suceder	
____________________	( )	____________________	( )
____________________	( )	____________________	( )
____________________	( )	____________________	( )
____________________	( )	____________________	( )
____________________	( )	____________________	( )
____________________	( )	____________________	( )
____________________	( )	____________________	( )
____________________	( )	____________________	( )
____________________	( )	____________________	( )
____________________	( )	____________________	( )

Los miedos irracionales sabotean el desarrollo personal y profesional y son la principal causa de que no se obtengan los éxitos y logros que hacen sentir plenitud.

– Ahora reflexione, ¿qué sería distinto en su vida si algunos de esos miedos los manejara mejor o desaparecieran?

Reflexiones (conclusiones, impresiones, preguntas, sorpresas, etc.).

–Repase lo escrito en esta descripción y anote reflexiones y preguntas que le sugiera la comparación de lo que ha sido con lo que quiere ser; lo que le gusta y lo que no le gusta de usted mismo, sus miedos. ¿Qué puede cambiar? ¿Qué es esencial para usted? ¿Qué le hace sentir consigo mismo cada uno de estos aspectos? Anote sus reflexiones (impresiones, preguntas, sorpresas, conclusiones, comparaciones), en el siguiente espacio:

– Las 10 actividades que más me gusta hacer:

– Las 10 cosas (objetos materiales, tangibles) más significativas para mi vida o trabajo. No es necesario que las tenga sino que para usted son muy importantes en su vida o trabajos futuros y las desearía tener:

– Las diez situaciones o medios ambientes que son más significativos en su vida y trabajo. (Situación es un medio ambiente que lo rodea, el clima, un lugar determinado, determinadas comodidades, un ambiente físico o social, libertades, limitaciones, calidad de vida o trabajo.)

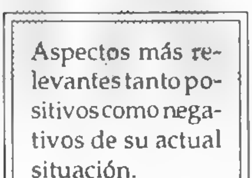
– Algunos cuestionamientos vitales sobre la autoestima y el autoconcepto son:

¿ Me quiero a mí mismo?
¿ Me acepto tal como soy?
¿ Lucho siempre por lo mío?
¿ Me defino como una persona inteligente?
¿ Me estimo como una buena persona?
¿ Acepto las felicitaciones que me hacen?
¿ Niego a veces mis auténticas virtudes?

Hacer un análisis cualitativo de su situación actual, integrando un perfil de uno mismo en las 4 áreas de contacto de que hablamos anteriormente

Este perfil servirá de base para la elaboración de los objetivos, actividades y necesidades de cambio. Las 4 áreas de contacto son: a) conmigo mismo; b) con la familia; c) con mi trabajo y d) con el mundo.

Instrucción : Describa los aspectos más relevantes tanto positivos como negativos de su actual situación en cada área de contacto. Descubra usted mismo de entre las 4 áreas cuál es la de mayor peso o significado en el momento actual.



a) ¿Cómo es mi vida actual en relación conmigo mismo?
b) ¿Cómo es mi vida actual en relación con mi familia?
c) ¿Cómo es mi vida en relación con mi trabajo?
d) ¿Qué interrelación guardan entre sí las 4 áreas de contacto?

SEGUNDA PARTE: Proyectando el futuro (ejercicios y cuestionarios)

Perspectivas desde la muerte: –Dar. Hacer. Recibir –Ideales-Realidad –Valores –Inventarios: Fuerzas, limitaciones –Educación. Cosas qué dejar, cosas por iniciar –Reflexiones.

Perspectivas desde la muerte: Una meditación profunda



Instrucciones para autoaplicación: Deje correr su imaginación y proyéctese en el día de su muerte. Imagine una edad concreta, un

lugar, unas personas concretas y conteste a las preguntas del número 1.

Instrucciones para aplicación grupal: Si se aplica en grupo puede seguir las instrucciones de autoaplicación o suplir este ejercicio con una fantasía dirigida sobre la muerte. Imaginarse a uno mismo en el féretro entre cuatro velas. Ir supliendo cada vela por tres personas importantes para uno. La cuarta vela suplirla por uno mismo como desdoblado viéndose muerto. Dirigir los diálogos de las personas importantes y de uno mismo consigo. Tocar sentimientos de realización en el área personal y profesional. Haga un plenario al terminar la fantasía.

Cuestionario posterior a la fantasía:

Me sentiré en plenitud conmigo mismo el día de mi muerte si he logrado dar:

Me sentiré en plenitud el día de mi muerte si he logrado hacer:

Me sentiré en plenitud conmigo mismo si el día de mi muerte me he dejado recibir de la vida o de los demás:

Ahora reflexione qué metas o expectativas de plenitud están en camino de realización o son puramente ideas irreales que no están presentes en su vida actual, que sólo son "buenos propósitos" o "promesas", promesas que nunca cumple.

Reflexiones:

Metas en la vida:

Instrucción: En un máximo de 15 minutos examine las prioridades que tiene en su vida señalando del uno al trece aquella que sea la más importante (UNO) hasta la menos importante (TRECE). Adjudique un número a todas.

( ) Afecto	Obtener y compartir compañía y afecto.
( ) Deber	Dedicarme a cumplir mi deber.

( ) Ser experto	Ser una autoridad en mi materia.
( ) Independencia	Libertad de pensamiento y acción.
( ) Ser líder	Influir en los demás.
( ) Paternidad	Procrear una familia sana y feliz.
( ) Placer	Gozar la vida, ser feliz. Estar contento
( ) Poder	Controlar a otros.
( ) Prestigio	Llegar a ser bien conocido.
( ) Seguridad	Posición estable y segura.
( ) Autorrealización	Cada vez ser más como persona.
( ) Servicio	Contribuir a la satisfacción de otros.
( ) Riqueza	Ganar mucho dinero.

Inventario de fuerzas, potencialidades y habilidades

Enumere todas las que pueda.

En este renglón se consideran todas las habilidades, cualidades, destrezas, etc., que tiene la persona. Estas pueden ser físicas (del cuerpo, manuales, objetos y posesiones materiales. . .); psicológicas (talentos de inteligencia, capacidades para resolver problemas específicos, cualidades de relación con los demás, con el arte, con el mundo, etc.); memoria, creatividad, iniciativa, autoconfianza, capacidades de vender, de escuchar, de dar, de recibir, de imaginar, etc., sensibilidades espirituales (capacidad de dar sentido a las cosas, eventos o personas, amor a los demás, a Dios . . .). En el espacio en blanco haga su lista personal.

Preferencias e intereses personales

Instrucciones: Repase con detenimiento sus preferencias y de entre las siguientes actividades enumere del 1 al 5 aquellas que más le gustan.

Actividades al aire libre.	______
No estar en un lugar cerrado buena parte del tiempo.	______
Ciencias físicas.	______
Ciencias biológicas.	______
Matemáticas.	______

Hablar con otras personas. ______
Conversar, tratar de comunicar sus ideas, hablar en público. ______
Trabajo de escritorio por largo tiempo. ______
Servicio social a personas o comunidades que requieren de ayuda. ______
Leer, gozar la literatura, escribir.
Pintura, escultura, teatro, danza. ______
Música. ______

Inventario de limitaciones

Haga una lista de las cosas que hace mal y que por alguna razón tiene que hacerlas o quiere hacerlas. No tome en cuenta las cosas que hace mal y que no tienen interés para usted.

Cosas que me gustaría aprender a hacer, o seguirme capacitando

Deben ser cosas que hago bien o que puedo realistamente llegar a hacer bien o mejorar.

Cosas que quiero dejar de hacer; ya no realizarlas o sufrirlas

Cosas que me gustaría empezar a hacer ahora o en un futuro próximo

Escriba lo primero que le venga en mente. No importa lo que sea. Después de tener un buen número de cosas jerarquice del 1 al 10 las más importantes para usted.

COSAS POR EMPEZAR	JERARQUÍA (del 1 al 10)

Compare cada uno de los listados anteriores

Analice la congruencia entre las actividades que hace y lo que le gustaría haber realizado antes de su muerte; entre sus fuerzas y potencialidad, entre sus limitaciones y las actividades que hace ahora y las que desea hacer. Anote sus reflexiones (sorpresas, impresiones, conclusiones, preguntas, etc.).

____
____
____
____
____
____
____
____
____
____

TERCERA PARTE: Elaboración de metas y estrategias (ejercicios y cuestionarios)

Felices aquellos que tienen sueños y
están dispuestos a pagar el precio
por hacerlos realidad.

Sueños: Áreas físicas. Afectiva. Social. Espiritual. Profesional. Política –Objetivos –Claridad de objetivos y motivación al logro –Jerarquización de objetivos –Plan de vida –Síntesis de planeación de vida y carrera. Elaboración de metas y estrategias.

Sueños

Instrucciones: Permítase soñar o fantasear durante un tiempo y escriba sus sueños o fantasías. No limite su imaginación. En esta parte vale la pena dejar salir todo sueño que surja. ¿Qué me encantaría que se diera en vida en cada área: física, afectiva, social, espiritual, profesional (por ejemplo: ser famoso, tener dinero, tener una casa de campo, descansar, viajar, etc.) (otro ejemplo: ser director de mi empresa, tener mucho prestigio, etc.).

Nota: Para aplicación en grupo haga un plenario al final o varios intermedios.

a) Sueños que me gustaría lograr en mi área física. (Se refiere a mi salud, ejercicio físico, cuerpo, vestido, casa, alimentación, objetos materiales, dinero, etc.)
b) Sueños que me gustaría lograr en el área afectiva. (Esto se refiere al dar y recibir afecto, ternura, amistades, amor, gozo, sensibilidad, familia, matrimonio, relaciones íntimas.)
c) Sueños que me gustaría lograr en el área social. (Se refiere a relaciones con personas fuera de mi núcleo familiar o de amistad íntima. Relaciones con camaradas, compañeros, conocidos, nuevas relaciones, etc.)
d) Sueños en el área espiritual. (Ética, valores, ideales, religión, trascendencia, amor al prójimo, mística, ayuda desinteresada, filantropismo, etc.)
e) Sueños del área profesional. (Educación, capacitación, carrera, ocupación, intereses, habilidades, estatus, metas de trabajo, etc.)
f) Sueños del área política. (Preocupación por lo social, lo comunitario, sentido de participación y solidaridad con sus semejantes, etc.)

Misión personal

Después de analizar los sueños de las distintas áreas describa una síntesis de la responsabilidad más importante con la que quiere comprometerse así mismo: que es lo más importante que desea lograr en la vida personal, social y de trabajo. Tome en cuenta las respuestas correspondientes a este mismo capítulo (ver páginas 122, 123 y 127 a 130).

La misión debe contener la respuesta a:

¿Cuál es mi propósito fundamental en la vida? ¿Para qué existo? ¿Qué le da sentido a mi vida y trabajo?

La misión contiene cuatro elementos fundamentales a describir:

a) Lo que quiero lograr, mis metas fundamentales a largo plazo. Los resultados finales que deseo conseguir, sin

señalar tiempos ni mediciones. Lo que deseo hacer de mí mismo y de mi entorno. Por lo que quiero entregar mi vida y mi esfuerzo.

b) Para qué, con que finalidad quiero lograr mis metas. Qué le va a dar sentido último a esos logros. Qué trascendencia tiene lograr mis metas.

c) Los valores más importantes para mí (4 o 5 máximo) que deben matizar e infundir los logros que deseo alcanzar. Si sólo persigo un solo valor puedo llegar al fanatismo. Si son muchos diluyo mi fuerza. Es posible que se repitan valores que ya salieron en las respuestas anteriores. No importa, más vale que se clarifiquen.

d) Hacia quién o quiénes siento mayor responsabilidad.

Síntesis de la misión personal: Redacte finalmente un párrafo integrado de los cuatro elementos anteriores o si prefiere defina en afirmaciones independientes dicho resumen.

Misión personal

Objetivos

Después de dejarse sentir y analizar estos sueños, seleccione los que crea que puede y quiere profundamente realizar; conviértalos en objetivos que incluyan una acción específica y tiempos de inicio y terminación. Debe tener presente la secuencia o proceso que se inicia con un sueño que se convierte en anhelo o afán pasa a ser una, intención, que dé las bases para el señalamiento de un objetivo y que se logra a través de la decisión o acción.



a) Sueños.

b) Intenciones, afanes o anhelos.
c) Objetivos.
d) Decisiones o acciones.

Ejemplos de objetivos:

a) Dedicar más tiempo a platicar con mi esposa este año.
b) Ahorrar el dinero suficiente para terminar de pagar la hipoteca en seis meses o más.
c) Aprender más sobre finanzas y tomar un curso antes de tres meses.
d) Escribir, pidiendo información sobre alternativas de inversión en bienes raíces, antes de dos semanas.
e) Adquirir otro coche antes de un año.
f) Dormir más tiempo los sábados y domingos.
g) Aumentar mis ingresos en 25% el año que entra.

Claridad de objetivos y motivación al logro

Uno de los requerimientos más importantes para la elaboración de un plan de vida y carrera es un autoanálisis respecto de la claridad y conocimiento consciente de los objetivos que pretendo lograr y la motivación que tengo para el logro de los mismos.

Podríamos establecer una correlación entre estas dos variables que nos llevaría a decir que a mayor claridad en los objetivos, mayor será la motivación y energía que imprima para su realización. El cuadro que se presenta* pretende ser una sencilla guía para ubicarnos en cualquiera de los 4 cuadrantes y mediante un autocuestionamiento y autodiagnóstico poder concluir en qué situación estamos actualmente y poder de acuerdo a ello, iniciar la tarea de clarificar nuestros objetivos vitales y medir la correspondiente fuerza que nos mueve hacia ellos, es decir, nuestra motivación.

Refuerce su motivación para lograr sus objetivos ayudándose de las siguientes estrategias:

a) Asegúrese que sean realistas sus objetivos en tiempo y cometido y que verdaderamente los quiere lograr y concuerdan con sus valores.
b) Comente sus objetivos con personas que lo impulsen a lograrlos (amigos, compañeros de trabajo, quienes tengan necesidades, ideas o motivaciones comunes).
c) Visualícese a usted mismo una vez logrado su objetivo,

* Tomado y modificado de *Planning your Future*, Lippity Fond University Associates.

imagínese cómo se siente, cómo goza su objetivo, etc. Modifique si cree que no va a sentirse suficientemente recompensado.

d) Si es posible divida el objetivo en objetivos parciales y felicítese al conseguir cada objetivo parcial. (Por ejemplo, felicítese después de haber conseguido los primeros N$ 1 000.00 para el coche nuevo.) O si no puede dividir el objetivo en varios, felicítese y goce cada acción o evento o actitud que lo acerque al objetivo propuesto.

e) Elabore estrategias para aumentar las fuerzas a favor, y disminuir las fuerzas en contra.

f) Si es posible, conozca más sobre las bondades de su objetivo a través de lecturas, experiencias, conversaciones, etc., o modifique si no los encuentra suficientemente valiosos.

g) Clarifique sus objetivos y mida su motivación (en la siguiente figura).

Claridad de objetivos ↑ (Baja → Alta) / Motivación al logro → (Baja → Alta)	Baja motivación	Alta motivación
Alta claridad	Sé claramente lo que tengo que lograr, pero no quiero lograrlo	Sé claramente lo que quiero y lo que quiero lograr
Baja claridad	No sé qué quiero ni tengo ganas de lograr nada	No sé qué quiero, pero siento muchos deseos de lograr algo

Figura: Claridad de objetivos y motivación al logro.

Jerarquización de objetivos

Seleccione en orden de importancia los objetivos más valiosos y/o prioritarios para usted, a partir de los sueños anteriores. Estos objetivos ubíquelos en cada una de las áreas de contacto que hemos explicado en el capítulo de vitalidad y crecimiento personal.

Plan de vida

Mi vida deseada en relación conmigo mismo

Objetivos:	*Fecha*
______________	______
______________	______

Necesidades para lograr estos objetivos:

Mi vida deseada en relación con mi familia

Objetivos: *Fecha*

Necesidades para lograr estos objetivos:

Mi vida deseada en relación con el trabajo

Objetivos: *Fecha*

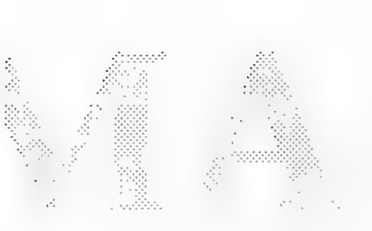
Necesidades para lograr estos objetivos:

Mi vida deseada en relación con el mundo

Objetivos: *Fecha*

Necesidades para lograr estos objetivos:

Síntesis de planeación de vida y carrera



Quién soy	Quién quiero llegar a ser
Mis fuerzas	Mis límites, miedos y debilidades
Lo que debo aprender de la vida	Lo que debo aprender académicamente
OBJETIVOS Y NECESIDADES	
Conmigo mismo Objetivo a) b) c) Necesidades a) b) c)	Con mi familia Objetivo a) b) c) Necesidades a) b) c)
Con mi trabajo Objetivo a) b) c) Necesidades a) b) c)	Con el mundo Objetivo a) b) c) Necesidades a) b) c)

DIM

CAPÍTULO 6

UN PROGRAMA DE ORIENTACIÓN PROFESIONAL

PRESENTACIÓN

LA ELECCIÓN PROFESIONAL (Lectura)

¿POR QUÉ SE FRACASA EN LA VIDA? (Trabajo de investigación)

ENCUESTA DE REFLEXIÓN PERSONAL

AUTOBIOGRAFÍA

LA LÍNEA DE LA VIDA

CONÓCETE A TI MISMO

PERSPECTIVA DESDE LA MUERTE

METAS EN LA VIDA

PREFERENCIAS E INTERESES PERSONALES

CÓMO TOMAR UNA DECISIÓN

ELABORACIÓN DE METAS Y ESTRATEGIAS

CONOZCA LAS POSIBILIDADES

¡Hay una razón para vivir!
Podremos alzarnos sobre nuestra ignorancia, podemos descubrirnos como criaturas de perfección, inteligencia y habilidad
¡Podremos ser libres! ¡Podremos aprender a volar!

Juan Salvador Gaviota

Presentación

Este modelo de orientación vocacional constituye un apoyo para los jóvenes que están en proceso de elegir una profesión y un camino en la vida.

El modelo que puede ser aplicado en grupo o autoaplicado, se basa en una concepción humanista y dinámica, la cual conduce al lector y participante a un encuentro existencial consigo mismo y secundariamente a la búsqueda de información sobre las diferentes alternativas profesionales que se le presentan.

Para esta información, nuestro programa de orientación vocacional remite al interesado a la consulta de catálogos universitarios, al diálogo con profesionistas y al contacto directo con las instituciones de enseñanza. Para los orientadores vocacionales, este programa constituye un instrumento de apoyo a su trascendente labor de orientación.

La elección profesional (lectura)

Instrucciones para autoaplicación: Lee con cuidado y reflexión el siguiente artículo.

Instrucciones para aplicación en grupo: Leer en equipos de cuatro participantes. Terminar con un plenario de dudas y comentarios.

Función de este programa:

Este programa es una guía para tu crecimiento personal. Es un compañero en el camino de tomar una de las decisiones más

importantes de tu vida. Es un manual de reflexión y estudio de lo que tú eres y de lo que puedes llegar a ser.

Tomar una decisión adecuada es un proceso que requiere de integrar todo tu pasado. Desde tus primeros pasos ya estabas preparándote para esta elección. Sin darte cuenta tus incursiones por la casa, tu tocar todos los objetos, tu experimentarlo todo eran una búsqueda de ti mismo.

Sin darte cuenta fuiste desarrollando habilidades, intereses, valores y otros los fuiste dejando de lado. Aprendiste a relacionarte con un tipo de personas que te eran más afines. Experimentado el éxito y el fracaso fuiste aprendiendo que te resultaba más fácil hablar que escuchar o viceversa, que en muchas ocasiones te era más agradable jugar solo que pasártela con tu grupo de amigos o que al contrario te sentías mejor en grupo, etcétera.

Sin darte cuenta fuiste descubriendo personas y objetos del mundo que vivías. Fuiste descubriendo tus habilidades. Te fue interesando aquello que llenaba tus necesidades de explorador de la vida. Desde que recuerdas o antes, se ha ido forjando en ti una persona distinta a los demás y única. En todo el universo sólo tú miras de la forma como lo haces. Sólo tú puedes dar las respuestas que tú das. Ni genética, ni psicológicamente existe o existirá otra persona exactamente igual a ti. Por eso la elección profesional es un reto más interesante aunque difícil. No existe tu doble a quien puedas preguntar o imitar. Sólo tú puedes y debes elegir.

Transformar o sufrir el cambio:

Durante toda la niñez, fuiste creciendo sin darte cuenta cabal. Ahora es distinto: puedes pensar y ser el artífice de tu futuro. Puedes aprender no sólo por imitación o intuición sino por raciocinio. Puedes ser independiente y construir tu persona en la dirección deseada por ti, dentro de los límites de tu realidad.

Puedes tomar el reto de ser un agente transformador de tu sociedad o un agente pasivo de ella. Puedes comprometerte en la acción por una sociedad más justa o simplemente ser un seguidor inconsciente de lo que pasa a tu alrededor. Puedes decidir ser un hombre o mujer pleno que se responsabiliza de sí mismo y de su sociedad, o un niño que imita, depende y vive en el pequeño mundo del egoísmo.

La tarea que tienes por delante, si deseas aprender a tomar las riendas de tu vida, consiste en responder a las preguntas que se

han hecho todos aquellos que aceptan el reto de pensar *¿Quién soy? ¿Adónde voy? ¿Qué puedo hacer con lo que soy y tengo? ¿Qué es mi sociedad? ¿Qué es la justicia, el amor? ¿Por qué metas vale la pena vivir?* Dice un proverbio oriental que sólo el hombre que está dispuesto a dar su vida por lo que hace, es feliz.

Hoy vives una de las etapas más importantes e interesantes del proceso de crecimiento humano. Esta etapa se caracteriza por el luto y el entierro de la niñez con todo su mundo mágico y seguro; por el surgimiento físico del hombre o la mujer en un mundo confuso en valores y metas, pero rico en experiencias y retos nuevos y al mismo tiempo con la promesa de un futuro que sólo está al alcance de aquellos que son capaces de imaginarlo y crearlo libremente.

Este programa es una guía para leer las huellas de historia que has ido dejando, para reflexionar sobre tu futuro como persona única y como miembro de la sociedad. Puedes acudir a tus padres o amigos o a un orientador que facilite el camino para conocerte, pero la decisión exclusivamente la debes tomar tú.

Métodos de orientación vocacional

Ya sea que acudas a un orientador o consultes éste u otro libro te encontrarás básicamente dos enfoques de ayuda para tomar la elección profesional. El método transversal o de radiografía y el método longitudinal o de proceso.

El método transversal o de radiografía concibe la orientación vocacional como un problema de eficacia. Es necesario en esta etapa tomar una decisión y ésta debe ser lo más acertada posible. Se necesita sacar una radiografía de la persona y dar un diagnóstico. Esta radioagrafía debe contener los intereses, cualidades, valores, habilidades y personalidad del individuo. Se relacionan estos elementos entre sí y se predice que en una área determinada se podrá tener mayor éxito.

Muchas veces los orientadores utilizan pruebas psicológicas o entrevistas para la obtención de los datos y con ello elaboran un análisis de posibilidades, pero en último término, la persona es la que tiene que decidir.

El método longitudinal o de proceso toma en cuenta los datos analizados en el sistema anterior, pero concibe la toma de la decisión como un periodo o etapa que conscientemente puede ser

dirigido por la persona que ha de decidir. El proceso puede durar varias semanas o meses porque no se trata sólo de tomar una decisión y ya. En este proceso la persona tiene la oportunidad de aprender a conocerse así misma y a madurar como hombre o mujer. La decisión vocacional es un problema de maduración, de crecimiento, de responsabilidad sobre la propia vida. Es una ocasión de análisis y evaluación sobre lo que se ha hecho y se proyecta hacer con lo más preciado de uno mismo: la propia vida. Es una oportunidad de aprender a tomar decisiones, de aprender más sobre el medio ambiente y sobre la propia familia, para caer en la cuenta de su influencia y necesidad de transformación. Las ideas, prejuicios y valores que vives existen en tu medio ambiente y los has asimilado. Algunos son firmes como la roca y otros estorban tu crecimiento como persona social. Es necesario analizar detenidamente la influencia que has recibido y decidir por aquellas metas y valores que desees para ti y tu sociedad.

Este camino lleva su tiempo, en último término llevará toda la vida. Este programa se inspira en el método de proceso. Si has decidido dejarte acompañar en tu aventura de elegir, nos llenará de gusto porque aunque no te conocemos, nos gusta ser acompañantes y en ti hemos pensado al hacer este manual.

No tienes forma en nuestra imaginación, pero nos gustaría conocerte algún día. Tal vez nos encontremos cara a cara. Al pensar en ti, hemos pensado también en nosotros. Para nosotros fue difícil ir encontrando el camino. A partir de lo que pensamos que hubiera servido, hemos desarrollado las ideas de este método. Nuestros alumnos, algunos de ellos ahora amigos, nos han enseñado mucho de lo que tenemos que ofrecerte. También hemos pensado en nosotros, los mexicanos. Que vivimos en una sociedad en muchos aspectos desorganizada e injusta, sin tener un verdadero conocimiento de nosotros mismos, imitando al extranjero, confusos en nuestros valores, perdidos en nuestro individualismo, sin una vocación nacional que nos haga ser plenamente artífices de nuestro futuro y transformadores de la sociedad.

Este programa puede ser como un mapa que facilite el encuentro contigo mismo, pero no exime del esfuerzo y disciplina del conocimiento de ti mismo. Te deseamos el mejor de los éxitos en la lucha. De lejos estamos contigo y nuestros mejores deseos para ti son que llegues a ser tú mismo.

A continuación encontrarás una guía de los elementos que necesitas para tu orientación vocacional.

Elementos que necesito para decidir mi carrera

Conocer de mí mismo	*Conocer de mi medio ambiente*	*Saber decidir y por tanto*	*Saber confirmar*
• Mis intereses	Las instituciones de educación superior a mi alcance.	Saber autoanalizar mis pensamientos y sentimientos.	A partir de las experiencias de éxito y fracaso.
• Cualidades	Las distintas carreras que se apegan a lo que yo soy.	Tener una imagen clara de quién soy y ser realista en valorarme y compaginar mi manera de ser con las alternativas del medio ambiente.	Ir teniendo una imagen más clara de lo que quiero y puedo, de manera que sepa si:
• Necesidades	La importancia social y personal de cada carrera que me interesa. ¿Qué tan necesaria? ¿Qué tanta demanda va a haber?	Saber tomar el riesgo de equivocarme aprendiendo aun de los errores.	*a*) seguir adelante o, *b*) modificar algunas cosas o, *c*) cambiar el rumbo.
• Valores	¿Qué remuneración tiene el promedio de los profesionistas de la rama que me interesa?	Tener confianza en mí mismo.	
• Limitaciones			
• Mi carácter			
• Mi historia			
• Lo que quiero ser			

¿Por qué se fracasa en la vida? (trabajo de investigación)

Instrucciones para autoaplicación: Realiza el siguiente trabajo de investigación para que aumentes tu motivación y conocimiento de la importancia de decidir bien.

Instrucciones para la aplicación en grupo: El trabajo que realices será tema de discusión al principio de la siguiente sesión. Procura realizarlo con la mayor seriedad.

Objetivos:

a) Que tengas información sobre lo que otras personas piensan de los fracasos en la vida.
b) Que a partir de esta información obtengas tus propias conclusiones.



Procedimiento:

a) Tu trabajo consiste en entrevistar a varias personas que aprecies: tus padres, maestros, amigos, conocidos, etcétera.
b) Por lo menos entrevista a cuatro personas distintas. Selecciona a aquellas personas que pienses te darán una información profunda y que tengan experiencia de la vida.
c) Escoge para estas entrevistas un lugar sin ruidos ni distracciones. Escoge un momento oportuno.
d) Si haces una pregunta y no crees que te hayan respondido a fondo, sigue insistiendo.
e) A continuación encontrarás unos ejemplos de las preguntas que debes formular. Estúdialas detenidamente, piensa sobre ellas y hasta entonces realiza las entrevistas.

Entrevista

Recuerda:

- Lugar sin distracciones.
- Insiste hasta obtener la información completa.

Explica a la persona que vayas a entrevistar que estás leyendo este libro o que estás tomando un curso de Orientación Vocacional. Que te han pedido que reflexiones sobre la vida antes de tomar tu decisión vocacional y que la información que te dé puede serte de mucha utilidad. Que la has escogido porque piensas que es una persona importante o valiosa para ti. Que le vas a hacer unas preguntas que no llevarán más de 30 minutos. Después de la entrevista haz un resumen de la contestación de cada pregunta.

Preguntas:

a) ¿Conoces personas que han fracasado en la vida?
b) ¿Qué entiendes por fracaso en la vida?
c) ¿Cómo crees que se hubieran podido evitar esos fracasos?
d) ¿A que atribuyes que sólo un 39% de los estudiantes que entran al primer año de la universidad terminen la carrera? Explica ampliamente.
e) ¿Crees que es importante conocerce así mismo? ¿Por qué? Explica lo más ampliamente posible.
f) ¿Cómo afecta al país el fracaso de las personas?
g) ¿Menciona tres cosas más importantes que recomendarías a tus compañeros o a ti mismo para tener éxito en la vida como personas?

a)
b)
c)

Encuesta de reflexión personal

1. Los tres recuerdos más tempranos de mí mismo son: ______

______
______
______

2. Mis primeros años fueron felices en cuanto que: ______

______
______
______

No fueron felices en cuanto a que: ____________________

____

____

____

3. La soledad de mi infancia me enseñó a: ________________

____

____

____

4. Mi relación con c/u de mis hermanos fue (descríbela)______

____

____

____

5. Mi relación con mis padres fue (descríbela) ______________

____

____

____

6. Mi relación con mis compañeros de escuela fue (descríbela)

____

____

____

7. Los estudios significaban para mí: ____________________

____

____

____

8. Lo que más me gustaba hacer de niño era:______________

____

____

____

9. Lo que menos me gustaba hacer de niño era:____________

10. Considero que mis características positivas de niño eran:____

11. Mis características negativas o limitaciones fueron:________

12 ¿Creo que he cambiado con respecto a mis características positivas o negativas? ____________________
(sí o no)

¿En qué sentido? ____________________

13. Después de todos estos años descubro que tengo conductas, actitudes y valores parecidos a los de mi padre. Estos son:___

14. También tengo conductas, actitudes y valores parecidos a mi madre. Estos son:____________________

15. Me identifico más con ______________________________
(madre o padre)

16. De mis hermanos, me identifico más con:________________
____________________ porque _______________________
____
____

17. Los miembros fuertes de mi familia son: _________________
____

Los miembros débiles de mi familia son: _________________
____

18. Fuera de mi familia directa han influido mucho en mí:______
____

¿En qué sentido? ____________________________________
____
____

19. Algunos de los momentos que más he gozado en mi vida han sido:____
____
____

20. Algunos de los momentos que me han dolido más son: _____
____
____

21. Mis principales temas de conversación con mis papás son:__
____
____
____

22. Mis principales temas de conversación con mis hermanos son:

23. Mis principales temas de conversación con mis amigos son:

24. Mis principales temas en los que pienso son

25. Los libros que he leído y más me han influido son:

26. Cuando pienso en mí hacia el futuro me veo (describe tanto en lo personal como en el trabajo)

27. Si pudiera cambiar algo de mi personalidad que me hiciera más feliz, cambiaría:

28. No me gustaría por nada en el mundo que mi vida se convirtiera en:

Autobiografía

(Leer del capítulo 5 las páginas 121 y 122 para realizar este trabajo.)

La línea de la vida

(Leer las instrucciones del capítulo 5 apartado III, de este libro. Una vez realizado este ejercicio encontrarás el siguiente artículo para profundizar aún más en tu sentido vital.)

Caminante no hay camino, se hace camino al andar, al andar se hace camino y al volver la vista atrás se ve la senda que nunca se ha de volver a pisar.

Conócete a ti mismo

Esto afirmaban los griegos y siguen repitiendo los hombres generación tras generación. Cada hombre se repite así mismo las mismas preguntas claves para encontrar el camino de la vida, la madurez y la felicidad. ¿Quién soy yo? . . . ¿Quién he sido? . . . ¿De dónde vengo?. . . ¿A dónde voy?. . . Y mientras el hombre sigue su camino, tú, yo y todos, con respuestas o sin ellas, seguimos caminando en el tiempo y el espacio. Preguntas para toda una vida, preguntas para hoy, preguntas de todos los milenios de años de existencia humana.

Un día, sin saberlo tú, la vida habitó en ti. Y aquí la tenemos en el latido automático de un órgano del cuerpo. La vida, el soplo de aire que va y viene rítmicamente a tus pulmones. Aire y movimiento simbolizan la vida. Y a nuestro alrededor personas, materia, movimiento, progreso, nacimiento y muerte. ¿Quién soy en este torbellino de tiempo, movimiento, vida y espacio?

Todo día pasa por nuestras manos como río el que no se detiene. ¿Qué he hecho con esta vida y qué estoy haciendo con ella? ¿La vida se siente orgullosa de mi casa, o pasa inadvertida casi sin movimiento por mis manos? La vida está en mi casa, en mis manos y puede ser convertida por mí en creatividad, plenitud y felicidad.

Los siguientes conceptos son una guía en tu camino a conocerte. El saber estos conceptos no te asegura el éxito sino el sentirlos y vivirlos:

- Yo soy una persona *única* en el universo. No existe otra persona igual que yo, con la misma historia, con las mismas cualidades, ni con la misma percepción del mundo que me rodea.
- Yo soy una persona en *proceso*; en cambio continuo. Este cambio se va realizando en función de mi realidad familiar y social, pero sobre todo en función de mis decisiones vitales.
- Yo soy una persona *libre* y *responsable* de lo que hago con mi vida. De ella puedo tomar los elementos más valiosos o los menos valiosos y útiles para la creación de mi propia persona.
  Examina qué valores vives, qué te motiva y te entusiasma, con que personas compartes y te enriqueces y te podrás decir qué tanto vale la pena vivir tu vida.
- Yo soy una persona que *vive en sociedad* con los demás hombres. Si realmente he entendido lo que es el hombre y lo que soy yo, no puedo ser indiferente a los demás hombres. Mi respuesta a los demás hombres es parte de mi vida. Si mi respuesta es indiferencia o mezquindad, así será mi propia existencia, si es compromiso y generosidad éstas hablarán de mi existencia humana.



- Yo soy una persona *limitada*, con defectos y cualidades. Vivo en un mundo limitado. La realidad es el marco de mi propia vida. La limitación es mía, la limitación es de mi familia, de la sociedad y del mundo. Si no la acepto ella me irá amargando a lo largo del camino. Pero también si la limitación disminuye mi entusiasmo y mis ideales, seré esclavo de la nada. Me convertiré en una más de las vidas inútiles que arrastran su existencia.
- Soy una persona en *conflicto* con fuerzas opuestas dentro y fuera de mí. Justo e injusto al mismo tiempo. Que puede odiar y amar. Con fuerzas y debilidades, con deseos de cambio y de estancamiento; pleno y vacío, creativo y destructivo. Lo mismo que percibo dentro de mí mismo es el reflejo de lo que está a mi alrededor en la materia y en los demás hombres. Esta es la vida. Nacemos en plenitud de vida y al mismo tiempo nos acercamos a la muerte.
- Soy una persona en el *tiempo* y el *espacio*. Lo que ya pasó quedó atrás. Ya no soy ese. Lo que va a venir aún no llega. Sólo tengo mi presente y la respuesta a mi existencia la doy hoy:

Aquí y ahora, en este lugar, en esta realidad que tengo en las manos en este día. El futuro depende de mi respuesta de hoy y no de las promesas que me haga para mañana.

Cuestionario

¿Cuáles son tus impresiones sobre el escrito anterior? ____________

¿Cuáles son las frases más significativas para ti? ____________

¿Qué conclusiones sacas para tu propia vida? ____________

Perspectiva desde la muerte

(Leer las intrucciones del capítulo 5, segunda parte.)

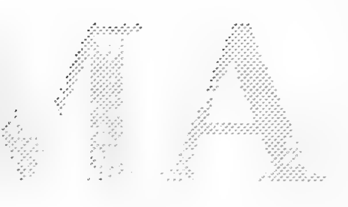
Metas en la vida

(Leer las intrucciones del capítulo 5, segunda parte.)

Preferencias e intereses personales

(Leer las intrucciones del capítulo 5, segunda parte, IV. Una vez realizado este ejercicio encontrarás un artículo para guiarte en la toma de tus decisiones.)

Cómo tomar una decisión



Toda la vida es una continua toma de decisiones. De tomar decisiones adecuadas depende en gran parte nuestro éxito o fracaso.Tenemos que elegir desde la camisa que nos ponemos hoy, hasta con quién queremos compartir nuestra vida.

Al tomar este programa en tus manos tuviste que decidir y a través de su lectura tendrás que elegir entre tomar sus sugerencias o dejarlas. Curiosamente en la escuela se nos enseña una cantidad impresionante de datos pero no existen cursos de cómo tomar decisiones. Se da por supuesto que ya lo sabemos. Sólo en las escuelas más avanzadas, decidir es un elemento central de la formación.

Este program pretende ser un compañero en una de las decisiones más importantes de tu vida, así que le dedicaremos un apartado a cómo elegir.

Elegir es querer

En último término elegir depende de lo que yo quiero. Muchas veces la gente dice: Es que tuve que hacerlo. Me vi forzado a decidir esto o aquello. Incluso algunos filósofos conciben al hombre como un títere o un actor que tiene que cumplir su función, señalada de antemano, en este gran escenario de la vida. Otros lo conciben como un ser condenado a la libertad, condenado a tomar decisiones y es imposible para él quitarse este peso de encima. Toda la vida humana consiste en tomar decisiones.

Quizá ninguno de los dos extremos sea el acertado, sino que la verdad es que el hombre necesita tomar decisiones y al mismo tiempo tiene una serie de limitaciones para tomarlas. Un adolescente que desde su infancia le han dado órdenes, de tal manera que le han impedido aprender a decidir por sí mismo, se verá con

muchas dificultades para tomar una decisión profesional. Necesitará que le digan qué hacer. Para aquél que no le han educado para pensar por sí mismo, le será sumamente difícil elegir libremente. Su cabeza es una computadora programada para pensar igual que sus padres o educadores.

La seguridad en sí mismo es importante para decidir libremente. Si el adolescente desconfía de sus pensamientos o sentimientos, necesitará que otro le señale el camino para poderse sentir seguro.

La falta de experiencia o información también son limitaciones para decidir libremente. Existen personas tan inseguras que por más que vivieran un siglo jamás se sentirían con la suficiente experiencia o información para decidir. Es cierto que entre más experiencia de la vida se tenga, la decisión será más adecuada. Pero sólo existe una vida y en ella se necesita tomar decisiones. Algunas personas siempre llegan tarde porque "les falta información o experiencia". Como no tomaron una determinación, le dieron el trabajo a otra persona. Pero esto revela problemas personales más que la falta de información o experiencia.

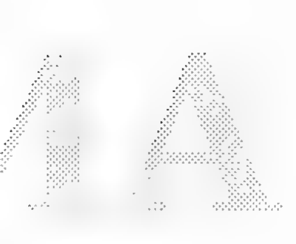
Existen otros que les sucede lo contrario. Deciden sin la suficiente información o experiencia. Han propuesto matrimonio a un centenar de mujeres y luego descubren que se equivocaron. Toman un trabajo sin saber verdaderamente a qué se comprometían. Este tipo de personas son demasiado impulsivas y no utilizan su cabeza. Posteriormente les sucede que sus decisiones son pasajeras, de "llamarada de petate", y bien pronto les pasa su entusiasmo.

Algunos se sienten tan abrumados por la responsabilidad que implica una decisión importante que se deciden por sus corazonadas, o lo primero que se les ocurre. No quieren dedicarle atención y esfuerzo a algo que pueda ser una equivocación. Son los escépticos de la vida. Su lema consiste en algo parecido a esto: "No existe todavía aquello que valga la pena mi entusiasmo." Todo les es igual. Una variación del escéptico es aquel que todavía cree en los reyes magos. Este sostiene que no necesita esforzarse, porque en el fondo sabe que "algo" le dice que la elección saldrá bien, y si no resulta bien, "algo" le dice que ya lo compondrá. No es necesario pensar mucho, ni apurarse: ¡Ya saldrá! De esta manera, si se equivoca no les dolerá mucho pues no se habían comprometido verdaderamente.

En el fondo el no saber tomar decisiones refleja una falta de integración entre la cabeza y los impulsos. En un extremo están los perfeccionistas que quieren utilizar tanto su cabeza que se les pasa la vida pensando sin poder decidirse y llegan tarde al momento de elegir. En el fondo se sienten inseguros de sus propias capacidades y necesitan asegurarse demasiado y algunos hasta viven en la duda eterna sin decidirse jamás.

Los impulsivos le hacen caso únicamente a su entusiasmo sin reflexionar en las consecuencias de su decisión, sin analizar y sopesar los pros y los contras o sin obtener suficiente información ni acudir a su experiencia pasada. Una mezcla balanceada de pensamiento y entusiasmo es lo más deseable.

Los escépticos descubren en su postura su desinterés por la vida. Nada les apasiona, a nada se entregan verdaderamente. Reflejan su tristeza y aburrimiento en la vida. Decidan bien o mal llevan todas las de perder. Se podrán colocar en un trabajo excelente y lleno de cosas interesantes pero no vivirán plenamente porque en el fondo su soberbia no los dejará gozar en plenitud.



Los perfeccionistas tienen dificultad en aceptar sus límites y quieren lo imposible. Los impulsivos creen que no tienen límites y que con sólo desear algo, se les asegura el éxito. Los escépticos sienten tanto miedo de sus limitaciones que no se permiten equivocarse. Su miedo al fracaso les impide arriesgarse. Prefieren la mediocridad.

La persona integrada hace caso a sus impulsos, sentimientos y corazonadas, pero al mismo tiempo utiliza su cabeza. Sabe que tomar una decisión importante le exige responsabilizarse de tener una información suficiente de lo que él es y de lo que quiere ser. Recurre a su experiencia pasada para tener en cuenta los aciertos o equivocaciones al tomar sus decisiones. Toma tiempo para informarse de las alternativas y las evalúa cuidadosamente. Toma en cuenta que a pesar de todas las cautelas puede equivocarse y por lo tanto, aun después de su decisión queda abierto a modificaciones del rumbo. Pero en general reduce a un mínimo la probabilidad de error.

La persona integrada posee un buen conocimiento de sí misma, de sus capacidades y limitaciones. Percibe con buena claridad sus intereses y valores. La decisión vocacional no sólo implica un problema técnico de mezclar los intereses, capacidades y las distintas alternativas, sino que sobre todo importa tomar en cuen-

ta el tipo de persona que quiero ser, el tipo de vida que quiero llevar, el tipo de necesidades personales que deseo llenar. En resumen, la decisión vocacional es primordialmente la elección de vida que permite realizarme como persona, ser feliz.

Elegir es comprometerse con lo que verdaderamente quiero para mí, con lo que más llene mis expectativas de la vida. Existen personas que tienen poco respeto por sí mismas y eligen lo que no les satisface plenamente. Elegir adecuadamente es tener un buen grado de cariño hacia mí mismo para proporcionarme lo que mejor me conviene. Elegir es tener confianza en mí mismo para ser valiente y tomar riesgos. El grado de responsabilidad al tomar mi camino es el índice de respeto, cariño y seriedad que tengo para conmigo.

Elaboración de metas y estrategias

(Para la elaboración de este apartado, remitimos al lector a la tercera parte del capítulo 5 de este libro. Una vez terminado este trabajo comienza el camino arduo de investigar y conocer las distintas alternativas que me brinda la realidad en que vivo. Para este trabajo recomendamos leer las siguientes anotaciones.)

Conozca las posibilidades

Una vez que conoce más reflexivamente quién es, le queda por delante una labor ardua que le presenta un reto. Elegir el campo donde puede realizarse profesionalmente con su manera personal de ser.

Antiguamente este paso de la Orientación Vocacional era sumamente fácil. Las opciones a elegir eran muy reducidas. El mundo de hoy con sus avances científicos y técnicos ha ido necesitando más y más especialistas, de tal forma que en algunas carreras tradicionales por ejemplo Ingeniería, se encuentran más de noventa especialidades distintas.*

Así que elegir la carrera adecuada implica un estudio detallado de las opciones. Le ofrecemos a continuación un guía práctica para estudiar las distintas posibilidades. Siguiendo nuestra vi-

* 280 especialidades de Educación Superior, UNAM, Secretaría de la Rectoría, Dirección General de Orientación Vocacional.

sión dinámica, no se pretende que sólo sea una revisión bibliográfica sino que se ponga al estudiante en contacto con las personas y las instituciones. Conocer las distintas carreras técnicas o profesionales.

La fuente principal bibliográfica para conocer las distintas carreras son los catálogos de las universidades. Estos se pueden consultar en las principales bibliotecas de las universidades, de los estados y de casi todas las instituciones educativas.

Cada universidad dona o vende un catálogo a los estudiantes que lo soliciten, la ANUIES publica una guía de carreras. La UNAM aparte de un catálogo ha publicado una recopilación de 280 carreras señalando las distintas universidades que las ofrecen, los requisitos de admisión y la duración. Los catálogos de las principales universidades también se publican divididos por escuelas, de manera que se puede conseguir la información de una carrera específica.

Es indispensable tener una visión general de todas las carreras existentes, así que lo primero que vamos a hacer es invitar al lector a consultar los catálogos.

La mayoría de las carreras se pueden agrupar por áreas. El lector al estudiar estas áreas podrá rápidamente descartar aquellas que evidentemente no llenen sus intereses y sólo estudiará aquellas áreas donde sus intereses tengan cabida. El trabajo será más difícil a medida que las diferencias entre carreras sean más tenues, por ejemplo entre psicología social y sociología; entre administración de empresas y relaciones industriales.

Prejuicios : A muchos alumnos que han tenido problemas con las matemáticas se les recomienda inadecuadamente que elijan una carrera sin esta disciplina. Sin embargo, la mayoría de las profesiones necesitan las matemáticas. Lo que hay que proponerles es una reconciliación con las matemáticas, o saber que aun dentro de las carreras que llevan matemáticas, en el trabajo real, se puede prescindir de éstas.

Muchos alumnos escogen equivocadamente una carrera para "ganar mucho dinero". Desgraciadamente no hay una carrera para este objetivo. Es verdad que algunas profesiones están mejor pagadas que otras. Pero si se revisan los niveles económicos de los distintos profesionistas, encontramos que lo que más cuenta son los intereses, y las capacidades individuales. Aun en las profesiones que supuestamente "están muy bien remuneradas" encontramos individuos muy mal retribuidos. En las profesiones su-

puestamente de menores ingresos, encontramos profesionistas muy bien retribuidos. Sin embargo, no cabe duda que sí existen diferencias económicas si tomamos a las carreras como promedio. El promedio de carreras como Administración de Empresas comparado con el de maestros de Educación Física, es más alto el de los primeros.

El riesgo que corre el estudiante que elige su carrera por "ganar dinero" es doble, puede ser que fracase como profesionista por no tener los intereses ni las cualidades para esa profesión o bien puede suceder, y éste es el riesgo mayor, que el precio que pague por "ganar dinero" sea el de la frustración de su persona en sus intereses, cualidades y necesidades humanas.

Otro perjuicio, cada vez menos común es elegir la carrera de los padres. Algunos hijos heredan cualidades de su padre o de su madre pero no necesariamente tienen los mismos intereses o necesidades. Además sus padres eligieron su profesión en otra época bien distinta.

Hace 20 años, la mujer profesionista estaba mal vista, no tenía tantas opciones como ahora; vivía en una sociedad que ahora ya no existe de la misma manera. Es importante escoger con libertad ya sea para elegir carrera distinta o igual. También existen algunos hijos que necesariamente eligen una carrera opuesta a la del padre o madre, simplemente por llevarles la contraria. Ninguna de las dos posturas es adecuada. Los que siguen ciegamente a uno de sus padres pueden encontrarse con el fracaso por no tener las cualidades, intereses o necesidades. Quizá nunca puedan quitarse la "sombra del progenitor".

Esperamos que estas reflexiones y las pregunta que este manual le ha planteado, contribuyan eficazmente en su orientación vital y vocacional y hagan de usted una persona permanentemente inquieta y en búsqueda de autorrealizarse.

BIBLIOGRAFÍA



BENSON, Herbert, *El efecto cuerpo-mente*, Grijalbo, 1981.

BERGSON, Henri, *Introducción a la metafísica*, Siglo XXI.

BLAKE y Mouton, *El nuevo grid administrativo*, Diana, 1980.

BLAKE y Mouton, *Consultation*, Addison Wesley P. C., 1980.

BOLLES N., Richard, *The three boxes of life*, Ten, Speeed Press, 1979.

BROTHERS, Joyce, *Cómo alcanzar sus objetivos con éxito*, Grijalbo, 1980.

BURACK, E. H., *Career planning and management-a managerial summary*, Lake Forest, il, Brace Park Press, 1983.

CAMPDEL, Walz, Miller y Kriger, *Career guidance*, Merril, 1979.

CASARES, Berruezo y Reygadas, *Manual de dinámica de grupo para la educación superior*, Centro de Didáctica, UNAM, 1971.

CORTADA DE KOHAN, Nuria, *El profesor y la orientación vocacional*, Trillas, 1979.

DOWING, George, *El libro del masaje*, Pomaire, 5a edición, 1980.

DRUCKER, Peter, *The effective executive*, Harper and Row, 1980.

DYCKTWALD, Ken, *Cuerpo-mente*, Lasser Press, Mexicana, S.A., 1980.

DYER W., Wayne, *Evite ser utilizado*, Grijalbo, 1980.

DYER W., Wayne,*The sky is the limit*, Simon and Schester, Nueva York, 1980.

DYER W., Wayne, *Tus zonas erróneas*, Grijalbo, 9a edición.

ENOMIYA Lasalle, *El zen*, Ed. Mensajero, 1975.

FENSTERHEIM, Herbet y Jean Baer, *No digas sí cuando quieres decir no*, Grijalbo, 1980.

FOURNIES, Ferdinand F., *Coaching for improued work performance,* Liberty Hall Press, 1978, 1987.

FRANKL E., Viktor, *El hombre en busca de su sentido,* Ed. Herder, 1992.

FRANKL E., Viktor, *Psicoanálisis y existencialismo,* Fondo de Cultura Económica, 1979.

FRANKL E., Viktor, *Man's search for meaning,* Poket Psych, 1978

FRANKL E., Viktor, *The mill to meaning,* Plume Books, 1978.

FREUD, Sigmund, *Obras completas,* Editorial Biblioteca Nueva Madrid, 1980.

FROMM, Erick, *Tener o ser,* Fondo de Cultura Económica, 1980.

GAIL, Sheely, *La crisis de la edad adulta,* Grijalbo, 1992.

GARRY R., Walz y Benjamin Libby, *Counseling adults for life transitions,* ERIC/CAPS, 1980.

GIBRÁN, Jalil Gibrán, *Obras selectas,* Impresora Azteca, 1975.

GOLDRATT, Eliyahu M., *La meta,* Ediciones Castillo, 1992.

GUTTERIDGE, T. y F. Otte, *Organizational career development,* State of the Practice, Washington, D. C., 1983.

HYBELS, Saundra, *La comunicación,* Logos, 1978.

HOLLAND, J.L., *Marking vocational choises: a theory of careers,* Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall, Inc., 1973.

JAFFE, Betsy, Ed. D., *Altered ambitions,* Donal I. Fine Inc., Nueva York, 1991.

JORURARD, Sidney, *The transparent self,* Van Nostrand Company, 1980.

KELLEY, Colleen, *Assertion training,* University Assosiates Inc. San Diego, Ca., 1979.

KIRN G., Arthur, *Life work planning,* University Associates Inc., San Diego Ca., 1979.

KWANT, Remy, *Filosofía del trabajo,* Ediciones Carlos Lohle, 1978.

LAFARGA, Juan y José Gómez del Campo, *Desarrollo del potencial humano,* Trillas, 1980

LAZARUS, Arnold y Allen Fay, *I can ifiwant to: the direct assertion therapy program to change your life,* William Morrow, Nueva York, 1975.

LEBOYER, Frederik, *Shamtala,* Editorial Hachete, 1977.

LEIBOWITZ, Z. B., C. Farren y B. Kaye, *Training and development journal,* 1983.

LESHAM, Lawrence, *How the meditate,* Bentam Book, 1980.

LIPPIT, Gordon y George Ford, *Planing your future,* University Associates Inc. San Diego, Ca., 1980.

LOWEN, Alexander, *Bioenergética*, Diana, 1980.

LUYPEN, W., *Fenomenología existencial*, Ediciones Carlos Lohle, 1967.

MACKENZIE, Alec, *La trampa del tiempo*, Técnica, 1980.

MASLOW, Abraham, *Newknow ledge in human values*, Gateway, 1970.

MAY, Rollo, *El dilema del hombre*, Editorial Gedisa, 1991.

MILLER, Donald B., *Personal vitality*, Addison, Wesley, 1978.

MIRABILLE, R. J., *A model for competency-based career development*, 1985.

MUÑOZ M., Concepción, *Meditación trascendental*, HRL Publishing, 1977.

NICHOLS, Michael P., *Análisis psicológico de la crisis a los 40 años*, Editorial Gedisa, 1991.

NOLEN, William, *La crisis del hombre maduro*, Editorial Vergara, 1991.

O'NEILL, Mena y GEORGE, *Matrimonio abierto*, Grijalbo, 1980.

RICHAUDEAU, Francois, *Los secretos de la comunicación eficaz*, Mensajero, 1980.

ROGERS, Carl, *El matrimonio y sus alternativas*, Kairos, 1980.

ROGERS, Carl, *On personal power*, Delta Book, 1979.

ROGERS, Everett M., *La comunicación en las organizaciones*, McGraw–Hill, 1980.

SAINT Exupéry, A. de, *El principito*, Selección Emecé, obras contemporáneas, 1980.

SEKARAN, V., *Dual career families: implications for orginzations and counselors*, San Francisco: Jossey Bass, 1986.

SILICEO, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, Limusa, 1982.

SILICEO, Alfonso, *Liderazgo para la productividad en México*, Limusa, México, 1992.

SIMON, Howe y Howard Kirschenbaum, *La clarificación de valores*, Avantes S. de R. L., 1978.

SMITH J., Manuel, *Cuando digo no me siento culpable*, Grijalbo, 1980.

SONNENFELD, J. A., *Managing career systems: channelig the flow of executive careers*, Homewood, 1: R. D. Irwing Inc., 1984.

STERARNS, G. Ak., *Cómo superar las crisis personales*, Editorial Deusto, 1990.

TOFLER, Alvin, *El schock del futuro*, Plaza y Janes, 1976.

TOFLER, Alvin, *La tercera ola*, Edivisión, 1980.

TOWNSEND, Robert, *Up the organization*, Law cett book, 1978.



UNESCO, *Aprender a ser*, Alianza Universidad, 1977.
WADE, Carlson, *Los secretos del oriente para su salud*, C.E.C.S.A., 1980.
WAHLROOS, Sven, *La comunicación en la familia*, Diana, 1979.
WATTS, Alan, *El libro del tabú*, Kairos, 3a. edición, 1980.
ZARIT, Steven, *Readings in aging and death contemporary perspectives*, Z. S. Editor, 1979.

–o0o–





LA EDICIÓN, COMPOSICIÓN, DISEÑO E IMPRESIÓN DE ESTA OBRA FUERON
REALIZADOS BAJO LA SUPERVISIÓN DE GRUPO NORIEGA EDITORES
BALDERAS 95, COL. CENTRO. MÉXICO, D.F. C.P. 06040
12923100018SEPTIEMBRE2011925DP9233IE